العصف الذهني

وفن صناعة الأفكار

منال البارودي



العصـف الذهني
وفن صناعة الأفكار

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
البارودي، منال أحمد
العصف الذهني وفن صناعة الأفكار / منال أحمد البارودي
- ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
200 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 6-057-722-977-978
1- العقل 2- التفكير
3- الذاكرة
أ- العنوان
ديوي: 128,2 رقم الإيداع: 2015/15047

الطبعة الأولى
2015



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

العصف الذهني
وفن صناعة الأفكار

منال أحمد البارودي

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

مدخـــل 13

الفصل الأول: العقل البشري ومهامه الإبداعية 15

أقسام العقل البشري 19

الأنماط المختلفة لعقليات البشر 22

طرق استدعاء المعلومات في العقل البشري 23

أنواع الذاكرة 24

أولاً: الذاكرة الحسية 25

ثانياً: الذاكرة قصيرة المدى 25

ثالثاً: الذاكرة طويلة المدى 25

نموذج معالجة المعلومات 25

استقصاء: كيف تفكر؟ 28

استمارة تفريغ: كيف تفكر..؟ 35

الفصل الثاني: العصف الذهني وتقنياته الحديثة 39

أركان العصف الذهني 39

المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني 40

تقنيات العصف الذهني الحديث 42

أمثلة لتقنيات العصف الذهني الحديث 42

خطوات استخدام الكلمات العشوائية في العصف الذهني 42

ماذا بعد جلسة العصف الذهني 44

مزايا أسلوب العصف الذهني 45
معوقات أسلوب العصف الذهني 45
العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني 46
الشرود الذهني أثناء الجلسات...الأسباب والعلاج؟ 46
1- الأسباب التي تعود إلى المتلقي 47
2- الأسباب التي تعود إلى المتحدث 47
3- الأسباب التي تعود إلى الموضوع 47
الخطوات الواجب مراعاتها لاستبعاد الشرود الذهني 48
العبارات المشجعة على التفاعل أثناء جلسات العصف الذهني 49
نصائح للقائمين على جلسات العصف الذهني 49

الفصل الثالث: التفكير الإنساني وطرق تعلمه 51

مفهوم التفكير الإنساني 51
الخصائص العامة للتفكير الإنساني 53
وظائف التفكير 54
النموذج الفكري للإنسان 56
أولاً: الإدراك Perception 57
ثانياً: التعلم Learning 58
ثالثاً: الاتجاهية Attitude Formation 58
رابعاً: الدافعية Motivation 60
خامساً: التقرير Deciding 61
طرق تعليم التفكير 61
عناصر نجاح تعليم التفكير 62
إرشادات مهمة في تعليم التفكير 63
البرامج الخاصة بتعليم التفكير ومهاراته 64

الفصل الرابع: دور العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي 65

تعريف التفكير الإبداعي 65
النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي 66
(أ) نظرية التحليل النفسي 66
(ب) النظرية الارتباطية 67
(ج) النظرية الجشطالتية 69
(د) النظرية الإنسانية 69
(هـ) النظرية العاملية 70
مستويات التفكير الإبداعي 71
خطوات العملية الإبداعية 71
المراحل الأساسية للتفكير الإبداعي 72
المكونات الأساسية لقياس القدرة على التفكير الابداعي 73
1- الحساسية للمشكلات 73
2- الطلاقة الفكرية 74
3- المرونـة 76
4- الأصالـة 77
5- التداعيات البعيدة 78
دور التفكير الابداعي في جلسات العصف الذهني 78
كيف يتم اصطياد الأفكار الابداعية ؟ 80
استقصاء: هل أنت مبتكر؟ 83

الفصل الخامس: مفهوم الذكاء وتطور قياسـه 87

مكونات الذكاء 88
أنواع الذكاء 89

كيفية قياس الذكاء 90
تطور قياس الذكاء 91
نظريات الذكاء 95
أولاً: نظرية العامل العام 96
ثانياً: نظرية العاملين لتشارلز سبيرمان 96
ثالثاً: نظرية العوامل المتعددة 97
رابعاً: نظرية جيلفورد 99
خامساً: نظرية الذكاءات المتعددة 101
سادشساً: نظرية الذكاء الاجتماعي والانفعالي 102
مفهوم نظرية الذكاء الانفعالي وتاريخ ظهورها 102
تعريف الذكاء الانفعالي 103
أبعاد الذكاء الانفعالي 103
مكونات الذكاء الانفعالي 105
أدوات قياس وتشخيص الذكاء الانفعالي 106
مقياس بارة - اون للذكاء الانفعالي 106
مقياس الذكاء الانفعالي لجولمان 107
مقياس الذكاء الانفعالي لمايروسالوفي 107
أثر الذكاء الانفعالي في الحياة العملية 108
الفروق الفردية في الذكاء، ودوره في اكتساب المعارف في الإسلام 108

الفصل السادس: مهارة حل المشكلات بطرق إبداعيـة 111

معنى المشكلة اصطلاحاً 111
أسباب وقوع المشكلة 111
أنواع المشكلات 113
مفهوم حل المشكلات 114

العناصر الأساسية في حل المشكلات 115
الأسس التي تستند إليها استراتيجية حل المشكلات 115
شروط توظيف استراتيجية حل المشكلات 115
خصائص الخبرة في حل المشكلات 116
الخطوات اللازمة لحل المشكلات بطرق إبداعية 116
أولاً: تحديد المشكلة واستيعاب طبيعتها ومكوناتها 117
ثانياً: الربط بين عناصر ومكونات المشكلة، وخبرات الأفراد السابقة 117
ثالثاً: تعاد البدائل والحلول الممكنة 117
رابعاً: التخطيط لإيجاد الحلول 118
خامساً: تجريب الحل واختباره والتحقق منه 118
سادساً: تعميم النتائج 119
سابعاً: نقل الخبرة والتعلم إلى مواقف جديدة 120
أسباب الفشل في حل المشكلات 120
ما نمطك في حل المشكلات؟ 121

الفصل السابع: المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الفعّالة 123

مفهوم المعلومات 123
أهمية المعلومات 125
مكونات المعلومات وخصائصها 126
خصائص المعلومات 127
مصادر المعلومات عبر مراحل التاريخ 129
الإنترنت والمعلومات 132
مميزات شبكة الإنترنت 132
دور البريد الإليكتروني في تيسير المعلومات 133
استخدامات الانترنت 133

الخدمات المرجعية للإنترنت 133
المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية 134
المعرفة أداة أساسية لصنع القرار الصائب 135
الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار 137
مهارة تقييم المعلومات 140
1- النقد 140
2- التعرف على الأخطاء والمغالطات 142
مهارات الاستنتاج المنطقي 145
الاستدلال والتفكير الناقد 147

الفصل الثامن: المرشد لتحسين الاتصال الشخصي بجلسات التفاكر 149

أهمية الاتصال الشخصي 150
صفات الاتصال الشخصي 150
وظائف الاتصال الشخصي 151
وظائف الاتصال الشخصي فى جلسات العصف الذهني 151
الاتصال في المؤسسات (كنموذج للاتصال الجماعي) 152
اتجاه تدفق الاتصال داخل المؤسسات 152
معوقات الاتصال الشخصي 153
أولاً: احذر من التسرع فى التقييم او التعليق 154
ثانياً: احذر العبارات التقريرية والتخصيصية 154
ثالثاً: احذر من مقاطعة الآخرين 155
رابعاً: احذر من الغضب عند المقاطعة او الاستفسار 156
خامساً: احذر من الاستئثار بالحديث 157
سادساً: احذر من أسئلة الاستدراج 158
سابعاً: احذر من التهكم والسخرية 158

ثامناً: احذر من التركيز على الأخطاء 159
تاسعاً: احذر من المجادلة 160
عاشراً: احذر من ممارسة بعض العادات المعوقة 160

الفصل التاسع: أهمية التخطيط الجيد لإدارة اجتماعات فعّالة 163

أهمية التخطيط للاجتماعات 163
مواصفات الهدف الجيد في عملية التخطيط 164
كيفية التخطيط للاجتماعات 165
الأدوار التفصيلية للمشاركين في تخطيط وإدارة الاجتماعات 166
أولاً- دور رئيس الاجتماع 166
ثانياً- دور العضو (كيف تكون مشاركا فعالاً؟) 168
المهارات الواجب توافرها في رئيس الاجتماع 168
استقصاء: تقييم مهاراتك كرئيس الاجتماع 173
تفسير النتائج 175

الفصل العاشر: دور الفكر الإبداعي في بناء المؤسسات 177

ما المقصود بالإبداع المؤسسي 177
استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية 178
1- تحديد العلاقة بين التغيير والإبداع 178
2- دور التكنولوجيا في إدارة الإبداع 179
3- تطبيقات الفكر الإبداعي 180
الأساليب الدافعة لتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسات 182
1- أسلوب المجموعة الاسمية 182
2- الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي 184
3- تحليل مجالات القوى 185

4- استخدام اللجان والجماعات لتطوير البدائل 187
5- أسلوب التمني 188
6- الأساليب الجمالية في الابتكار 188
دور الرسوم والأشكال في الابتكار 189
1- الرسوم والأشكال البيانية 189
2- استخدام الصور والأشكال والرسوم الهندسية 190
3- استخدام الكاريكاتير 191
4- الشجـــرة 191
5- عظام السمكة 192
السمات الشخصية للقائد المبدع 193

المراجــع 195

أولا: المراجع العربيـة 195
ثانيا: المراجع الأجنبيـة 200
ثالثا: مواقع من الإنترنت 200

مدخــل

تعد طريقة العصف الذهني أكثر الطرق استخداماً لتنمية التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أنها الطريقة التي تطلق الطاقات الكامنة عند البشر وتسمح لهم بالتفكير النشط في جو من الحرية والأمان نظرا لخلوها من عوامل الإحباط، كانتقاد الأفراد أو مقاطعتهم أو السخرية من أفكارهم أثناء عملية العصف مما يساعد الأفراد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، وقد تصلح هذه الطريقة في الموضوعات المفتوحة التي لا يوجد لها إجابات محددة وتتطلب أراء مختلفة، وغالبا ما يتراوح عدد المشاركين في اجتماعات العصف الذهني بين 12-5 مشارك، يكون بينهم رئيس يتولى إدارة الجلسة ويقوم بتشجيع الأفراد على طرح أفكار وحلول عديدة للمشكلة.

ومما سبق يمكن القول بأن العصف الذهني هو أسلوب تعليمي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار الجديدة لمعالجة موضوع معين وبمشاركة المعنيين بهذا الموضوع ومن خلال جلسة قصيرة.

أو بمعنى آخر فهو يعني وضع الذهن في حالة من النشاط والتفكير السريع تجاه قضية محددة والبحث عن أفكار جديدة تتميز بالايجابية للتعامل مع تلك القضية مع ضرورة إزالة جميع العوائق والتحفظات الشخصية أمام المشاركين وإطلاق العنان لتفكيرهم ليبدعوا ويقدموا أفضل ما لديهم من الأفكار.

ولقد أثبت العصف الذهني نجاحه في كثير من المواقف التي تحتاج إلى حلول إبداعية حتى أصبح من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين في الوقت الراهن، ومن ثم وجب علينا الاهتمام أيضا بموضوع العصف الذهني باعتباره مدخل لتنمية التفكير الإبداعي لدى كل المهتمين بهذا المجال، فالقدرات الإبداعية موجودة عند كل البشر ولكنها تحتاج إلى الإيقاظ والتدريب كي تظهر ويبدع أصحابها في شتى المجالات.

وعلى اللـه قصد السبيل...

الفصل الأول

مقدمة في علم الإدارة

تمهيد:

كل فرد أو مؤسسة أو نشاط، بحاجة إلى إدارة تزرع بداخله القيم والأخلاق وتحقق النتائج، وذلك لأنها عنصرا مساعدا على إنجاز وتحقيق الأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها في مجاله، ويمكن النظر للإدارة على أنها نشاط متميز يتسم بالحيوية لنجاح أي جهد فردي أو جماعي، الأمر الذي جعلها علم نحتاجه لإدارة حياتنا ومستقبلنا.

لذلك فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أو فرد أن يستغني عن الإدارة وهو ينشد النجاح في العمل، ولعل ما نشاهده اليوم من تقدم وتطور هائل في مجال التقنيات والإنجازات العلمية والثورة التكنولوجية الهائلة في مجال وسائل الاتصال والمواصلات يثبت لنا أهمية الإدارة والتخطيط السليم، فلولا التخطيط الإداري الصحيح في الشركات العملاقة التي نسمع عنها ونشاهد نجاحها يوما بعد يوم، ما وصلت هذه الشركات لكل هذا التميز، فالإدارة ليست سلطه تمارس من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات البشرية الموجودة من خلال معرفه إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبث فكرة القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة.

والدماغ البشرى هو مركز العقل ويحتوى على حوالى مائة مليار خلية عصبية ويقدر وزنه بحوالي 2% من وزن الجسم البالغ، تتأثر خلايا الدماغ بالبيئة المحيطة بصاحبه وتنمو من وقت لأخر، ومما سبق يمكن القول أن دماغ الإنسان مرن وقابل لأن يكتسب قدرات متجددة تساعد على تنمية الذكاء البشري وعدم ثباته.

ومن أبرز الدراسات المتعلقة بفسيولوجيا العقل البشرى ومراكز أنشطته فى التفكير هو ما يتعلق بنظرية الدماغ ذي الجانبين:

- نصف الكرة (الدماغية) اليمينى ونصف الكرة اليساري.
- كل من هذين النصفين يقوم بنشاط عقلي معين (أى يكون مركزاً له) وفى غالب الأحوال يحدث تكامل بين النشاطين تكون حصيلته هو جمع النشاط العقلي الذي يقوم به الفرد وإن كان أحد النصفين قد يتحكم أكثر فى نوعية هذه الأنشطة.

ويرى أصحاب هذه النظرية (كازانيكا) أن الدماغ البشرى يتكون من:

1- الطبقة الأولية (**Ancient Part**):

وتتضمن أجزاء فرعية منها: (المخيخ Cerebellum، والنخاع الشوكى Medulla، الممر الشمى من المخ إلى الأنف Olifuctory bulb والذي يتحكم في عملية التنفس وضربات القلب...ويسمى هذا الجزء بالعقل الميكانيكي).

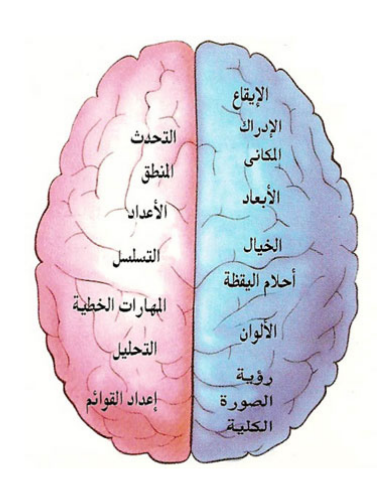
2- الجسم الَثفَنى (**Corpus Callosum**):

هذا الجزء الغليظ يتحكم في الجوانب الانفعالية المرتبطة بالأنماط السلوكية للإنسان (مثل الميول والرغبات والإحباط والارتياح) ومن ثم يتحكم في الجهاز العصبي التلقائي الذي يوفر البواعث الانفعالية تجاه عمليات التعلم.

ويشكل الجسم الَثفَنى الطريق العام الرئيسي للخلايا العصبية الواصلة بين نصفى الدماغ.

3- القشرة الدماغية (**Corte**):

وهي الجزء الأكثر بدائية فى الدماغ، وتنقسم القشرة الدماغية إلى نصفين (أيمن



وأيسر)، حيث يتحكم الجزء الأيمن من الدماغ فى الجانب الأيسر من الجسم، بينما يتحكم الجزء الأيسر من الدماغ فى الجانب الأيمن من الجسم، وتتوقف عمليات التعلم عند الشخص على التفاعل بين الثلاثة مكونات للدماغ التي تتصل عن طريق الخلايا العصبية الملتقية، كما يقوم كل نصف من نصفى الكرة الدماغية بأنماط معينة من التفكير والنشاط الذهني، تتلخص في النقاط التالية:

أولاً: نصف الكرة الأيسر:

ومن أبرز أنماط التفكير التي مركزها هو النصف الأيسر من الدماغ:

- تخطيطي، رياضي Mathematical
- تقني Technical
- تحليلي Analytical
- تحكمى Control
- حل مشكلات Problem solving
- احتفاظ Conservated
- استنباطي Deductive
- نظامي Systematic

أي أن النصف الأيسر من الدماغ البشري يكون مسئول عن معالجة المعلومات التي تصله على التوالي أو بصورة جزئية، معالجة خطية مرتبطة بالتتابع الزمنى. فمثلاً يعتمد الإدراك اللفظي على الوعي بالترتيب أو السياق الذي تحدث فيه الأصوات.

ثانياً: نصف الكرة الأيمن:

ومن أبرز أنماط التفكير التي مركزها النصف الأيمن، هي الأنماط التالية:

- تخيلي — Imaginative
- تخاطبي — Talking
- تركيبي — synthetic
- فني — Artistic
- روحي — Spiritual
- عاطفي — Emotional
- مفاهيمي — Conceptual
- كلى — Holistic

أى أن النصف الأيمن يتصف: بالمعالجة المتوازية واللاخطية حيث يبحث عن الأنماط والأشكال الكلية فيدمج بين الأجزاء المكونة وينظمها في كل منظومة ويهتم بالعلاقات.

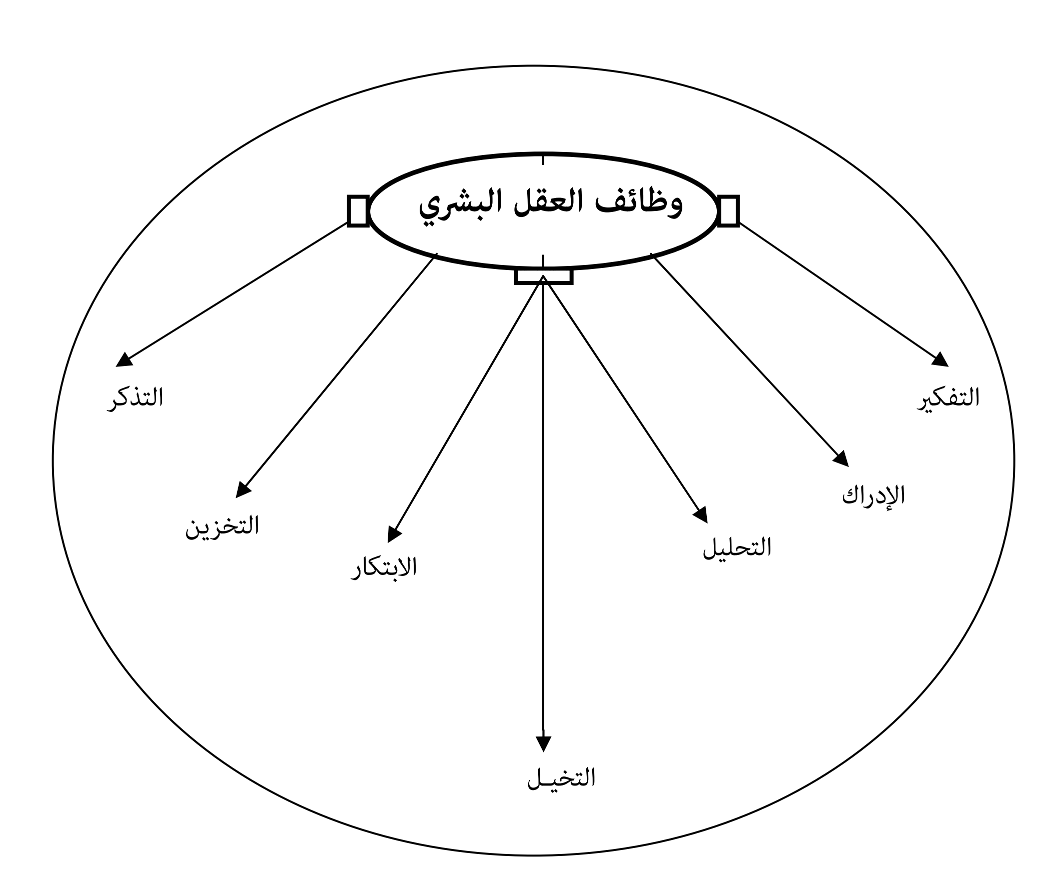
وهذه المعالجة تكون أكثر فاعلية فى غالبية المهام البصرية والمكانية والفنية التي تتطلب أن يبنى العقل إحساسا بالكل أكثر من الإحساس بالأجزاء.

ويرى توماس ويست West، بصفة عامة (أن الشخص الذي يتحكم فيه النصف الأيسر يفكر بالكلمات والأعداد بينما اليميني يفكر بصريا بالصورة والتخيل فى الفضاء ثلاثي الأبعاد).

وإذا كان كل نصف دماغي يتحكم في أنشطة معينه من التفكير إلا أن تفكير الشخص يكون حصيلة عمل وتفاعل النصفين في غالب الأحوال كما هو الحال في استخدام اليدين اليسرى واليمنى في النشاطات الحركية التي يقوم بها جسد الإنسان، وتستطيع السعة الدماغية أن تشجع أنماطا رفيعة المستوى من التفكير من أهمها التفكير الإبداعي إذا توافر للفرد بيئة تعلم مناسبة ومثيرات تُنَشَّط خلايا النصفين بما يتفق مع التحديات التي تقدمها تلك المثيرات وبما يتواءم مع نشاط النصف الدماغى الأكثر عطاء عند الشخص، فالعقل يعمل كنظام منظم لذاته والمعلومات الواردة إليه تصنف نفسها تلقائيا وكل منها يصل لمكان محدد حسب نوعه، وللعقل وظائف عديدة نذكر منها:

- التفكير.
- الإدراك.

- التحليل.
- الابتكار.
- التذكر.
- التخيل.
- التخزين.



أقسام العقل البشري:

يمكن تقسيم العقل البشري إلي قسمين هما: "العقل الواعي والعقل اللاواعي".

والعقل الواعي "هو ذلك القسم في مخ الإنسان القادر على إدراك الزمان والمكان والأشخاص والأحداث" بينما يطلق على القسم الآخر من مخ الإنسان بالعقل اللاواعي أو العقل الباطن لأنه لا يملك القدرة على إدراك الزمان والمكان والأشخاص.

ولمزيد من التوضيح لمهام قسمي العقل سنقوم بالمقارنة التالية:

م	العقل (الواعي)	العقل الباطن (اللاواعي)
1	عقل الإنسان الواعي يفكر بألفين خلية فقط.	العقل الباطن يفكر بأربعة ملايين خلية.
2	يعمل في حالة من اليقظة: أي يشعر باللحظة التي يتعامل فيها مع المحيط الخارجي	يعمل في حالتي (اليقظة والنوم) ويستمر ليلاً ونهاراً وأثناء قيام العقل الظاهر بدوره، فوظائفه مستقلة ودوره لا يتوقف.
3	موضوعي: فهو يتعامل مع الكلمات والقوائم والأرقام المرتبة ويتفاعل معها، تحليلي: فهو يقوم بتحليل المعطيات التي يدركها من كل الاتجاهات، منطقي: لأنه يقوم بتفسير الأشياء على أساس منطقي.	خيالي: فهو يتعامل مع الصور والألوان والألحان والأصوات والأحاسيس، تركيبي: فهو يتعامل مع الأشياء من ناحية تركيبية، إنه عشوائي: فهو يتعامل مع الأشياء المحيطة به بدون انتقاء أو تمييز للنافع من الضار.
4	هو الموجه لصاحبه، الذي يقبل الفكرة أو يرفضها.	هو خادم لصاحبه: يبرمجه على الخير يطيعه، يبرمجه على الشر يطيعه، فهو المنفذ الذي يقوم بتحقيق ما أقره العقل الواعي.
5	تركيزه محدود، يستوعب معلومات قليلة العدد وذات أهمية لصاحبه	يستوعب معلومات أكثر من العقل الواعي وتمتزج بين الحقيقة والخيال.
6	يفرق بين الحقيقة والخيال.	لا يفرق بين الحقيقة والخيال.

وهناك حقيقة لا يمكن إغفالها وهي أن مخ الإنسان لا يكون مستيقظا على الدوام، وأنه في بعض الأحيان قد تتوقف أجزاء منه عن العمل، وهذا ما يفسر الإحساس بأن الشخص نصف نائم وهو ما يسبب النسيان وعدم التأكد من أشياء تمت بالفعل، مثل وضع المفاتيح في غير موضعها، هل قمت بغلق الحاسب أم لا، وقد قام الباحثون في جامعة ويسكونسن الأمريكية بقياس الموجات الكهربائية في الدماغ واكتشفوا أن بعض الخلايا العصبية في الأشخاص المتعبين ولكنهم متيقظون يمكن أن تتوقف عن العمل لبرهة قصيرة من الوقت، وأكدت الأستاذة تشيارا سيريللي طبيبة نفسية ذلك، قائلة "قبل أن يشعر المرء بالتعب فإن هناك علامات في المخ تنبهه إلى ضرورة وقف نشاطات معينة وأن هناك مجموعات من العصبونات قد تغفو وهو ما يكون لها عواقب سلبية على أداء الشخص".

كما أكد الباحثون أن الكثير من العلماء حتى الآن يعتقدون أن الحرمان من النوم يؤثر على المخ، لكن تقنية الرسم الكهربائي للدماغ التي تقيس النشاط الكهربائي في المخ توضح أن الشبكة يمكن أن تكشف ما إذا كانت الخلايا العصبية في المخ تعمل أو متوقفة، وتوصل الباحثون الذين اختبروا المهام الحركية فقط إلى أن العصبونات المتأثرة بالنوم الموضعي موجودة في قشرة الدماغ الحركية، وهذه هي المنطقة في المخ المركزي التي تخطط وتنفذ الحكم في الحركات وتنفذ المهام، وهناك نظرية أخرى تقول أن المعلومات عندما تخزن بشكل عشوائي من الممكن أن يكون استعادتها أصعب نتيجة عدم إعطاء المعلومة المراد حفظها علامة او ميزة معينة وهذا ما يجعل استدعائها في وقت معين صعب، وهنا نقول أن الدماغ لم ينس ولكن التخزين بطريقة عشوائية..قد يجعل المعلومة كالإبرة في كومة القش.

إن الغوص في أعماق المخ البشري يجري الآن على نحو لم يتخيله أحد، لقد نجح العلماء إلى حد كبير في اكتشاف الأسس العصبية للتعلم, واكتشفوا آليات الذاكرة وكيفية تخزين المعلومات في تلافيف المخ، كما اكتشفوا كيفية إحساس المرء بالمكان والاتجاهات, مثلما اكتشفوا كيمياء الحب والحزن والخوف, وهي كلها اكتشافات تعد

2- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.

3- التخطيط الجيد يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكلفة ورفع الجودة في المنتجات.

4- يحمي المنظمة من أي صدمات أو مفاجآت قد تواجهها في المستقبل.

2- التنظيم:

هناك تعريفات عديدة للتنظيم سوف نستعرض منها أهم وأشهر التعريفات كما يلي:

يعرف هنرى فايول التنظيم على أنه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

يعرف جورج تيرى التنظيم بأنه "التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمال، الأشخاص، وأماكن العمل بغرض يمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة".

فنرى أن البعض عرف التنظيم على أنه إطار يتم من خلاله إنجاز الأعمال في المنظمة وتحقيق أهدافها، والبعض الآخر بين وظيفة التنظيم على أساس أنه عملية تنسيق الوحدات الإدارية ذات الأعمال المختلفة من اجل تحقيق هدف المنظمة وذلك عن طريق مزج العناصر البشرية والمادية معاً بطريقة مرتبة.

والتنظيم يأتي مرحلياً بعد عملية التخطيط وتحديد الهدف لأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

3- التوظيف:

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه الأفراد وكل ما يتعلق بشئونهم، وذلك دائما ما يتم عن طريق إدارة الأفراد، حيث تعتبر إدارة الأفراد من أهم وظائف الإدارة، لأن مهمتها الأساسية هي التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر

الأساس في نجاح أو فشل أي مشروع مهما كان حجمه، لذا فإن العنصر البشري الذي يتوقع منـه أن يكون سببا في نجاح أي مؤسسة أو مـشروع هـو العنـصر المـدرب الكـفء القـادر عـلى أداء العمـل والقيام بواجبه على أكمل وجه، والعنصر البشري المدرب يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرهـا تـأثيرًا في الإنتاجيـة، ويـزداد دوره أو يتعمـق ويـصبح أكـثر تـأثيرا مـع ازديـاد تطـور نظـم الحيـاة وازديـاد تعقيداتها،لذا فقد استدعى الأمر ومن اجل تحقيق العناية التامـة بهـذا العنـصر المهـم مـن عنـاصر الإدارة، أن تكون إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تخـتص بالعنـصر البـشري، والـذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف المرجوة، لذا فالحصول على الموارد البشرية الكفؤة هي أولى الوظائف الأساسية لإدارة الأفـراد والتـي يمكن أن تتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى، هي:

- التخطيط السليم للأفراد.
- الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبنية على أسس الكفاءة والفاعلية.
- تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تنميه المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

وإدارة الأفراد عملية ليست بالسهلة لأنها تتعامل مع اعقد المخلوقات من الناحية الفسيولوجية والسيكولوجية، لذا فإنها لابد أن تحتوي على مبادئ وأسس وقواعد خاصة بالتعامل مع البشر بإنسانية عالية نابعة من احترام النفس البشرية، وذلك لأن المعاملة الحسنة تساعد على تحسين كفاءة الأفراد ورفع أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي بداخلهم، ولا ريب أن إدارة الأفراد اليوم وفي ظل هذا التزاحم الفكري، أصبحت وظيفة هامه وحيوية من وظائف الإدارة الناجحة.

4- التوجيه:

وهي عمليه إصدار الأوامر المناسبة من قبل القائد لتحقيـق المهمـة مـع متابعـة

تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضا: "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف".

إن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والسلوكيات والغايات والأهداف، وواجب المدير أو القائد هو عملية صهر كل هذه المكونات بقصد تحقيق الهدف المطلوب، لذا فإن المسئول هنا يجب أن يكون شخصا متميزا عن بقية أفراد هذه المنظمة ويجب أن يتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية عالية، تمكنه من التفاهم مع جميع القوى وتجعله أكثر تفهماً لحاجاتهم ورغباتهم ونفسياتهم وبالتالي توجيههم نحو الهدف بالأسلوب الصحيح الذي يتناسب مع كل منهم ويحقق أعلى نتيجة ممكنة.

5- التنسيق:

وهي عملية التوفيق وترتيب نشاطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة، تضمن للجميع حقوقهم وتحدد لهم واجباتهم.

6- تبادل الوثائق:

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس.

7- التمويل (النشاط المالي):

وهو متابعة كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والعاملين فيها، وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة.

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة:

تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات، هي

الإدارة العليا:

يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة

العليا بمسمياتهم المختلفة؛ المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، ويسمون أعضاء مجلس الإدارة.

مسؤوليات الإدارة العليا:

- رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.
- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوّة.
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة:

الإدارة الوسطى، وتقع ما بين مستويي الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة.

تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنها تترجم السياسات المحددة من الإدارة العليا، والعاملون فيها عادة ما يكونون مصدراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم، وهم أيضاً معنيّون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا.

مسؤوليات الإدارة الوسطى:

- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملونها.
- تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- المساهمة في وضع السياسة والخطة العامة؛ من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

الإدارة التنفيذية أو الإدارة التشغيلية:

وتتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على ارض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب في هذا النوع من الإدارات:

- التخصص الدقيق
- العمل الفني والمهني.

الفصل الثاني

مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

تمهيد:

إن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القـادة يفعلـون الأشـياء الصحيحة

وارين بنيس وبيرت نانوس

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره ورؤيته للمواقف المختلفة، كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في الخطط والسياسات لضمان الاستمرار ولتحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة الحكيمة هي التي تصنع رجالا عظماء، والقائد الناجح هو من يزرع في دائرته، العادات والتقاليد التي تتفق مع أهداف المؤسسة التي يتمناها، فالقيادة تتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وإدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات، ومن ثم فنحن بحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية.

استقصاء

كيف تفكر؟

أخترع أحد علماء النفس، بعض الأسئلة التي تتطلب أن يجيب عليها الإنسان، كي يحدد من خلالها إلى أي الأنواع ينتمي، وجمع لذلك 40 سؤال، يحتوي كل منهم على ثلاثة إجابات ليختار الشخص من بينهم إجابة واحدة فقط، ثم يتم جمع الإجابات كما نرى لاحقا لمعرفة النتيجة، وإليكم الأسئلة:

(1)

أ - تذكر الأشياء التي تدرس بصفة محددة فقط ❑
ب- ذاكرة قوية للتفاصيل حتى فيما حول ما يدرس ❑
ج- لا فرق بين الاثنين (خليط) ❑

(2)

أ - تحب قراءة القصص الخيالية ❑
ب- تحب قراءة القصص الواقعية ❑
ج- لا تفضل نوعا عن الآخر (الخيالي عن الواقعي) ❑

(3)

أ - تجد متعة في الأحلام الخيالية بنفس القدر الذي تجد فيه متعة في العيش في الواقع ❑
ب- ذاكرة قوية للتفاصيل حتى فيما حول ما يدرس ❑
ج- لا فرق بين الاثنين (خليط) ❑

(4)

أ - تنصت للموسيقى أثناء الدراسة أو الاستذكار ❑
ب- لا تستطيع الدراسة أو الاستذكار إلا في هدوء تام ❑
ج- تنصت للموسيقى أو الراديو أثناء لحظات الاسترخاء فقط ❑

(5)

أ - تحب أن تكتب قصصا خيالية ❑

ب- تحب أن تكتب قصصا واقعية ❑

ج- لا تفضل نوعا عن الآخر ❑

(6)

أ - إذا بحثت عن الرعاية الطبية تفضل وجود أناس آخرين (مثل الأقارب) ❑

ب- لا تحب وجود أناس آخرون ❑

ج- لا يهم وجود أناس أو عدم وجودهم ❑

(7)

أ - تحب رسم أفكارك وصورك ❑

ب- يمكن أن تنام ولكن بصعوبة ❑

ج- لا فرق ❑

(8)

أ - تظن أنك قابل للإيماء أو التنويم المغناطيسي ❑

ب- يمكن أن تنام ولكن بصعوبة ❑

ج- لا تصدق في إمكان التنويم المغناطيسي ❑

(9)

أ - لا تفرق بين قصص الخيال وقصص الجريمة والحركة ❑

ب- تفضل قصص الحركة ❑

ج- تفضل قصص الغموض ❑

(10)

أ - لا تفضل الجبر أو الهندسة في الدراسة أي: كلاهما سواء ❑

ب- تفضل الجبر ❑

ج- تفضل الهندسة ❑

(11)

أ - تحب تنظيم الأمور بترتيب متتال ❑
ب- تحب تنظيم الأمور بخلطها معا ❑
ج- لا فرق ❑

(12)

أ - تملك ذاكرة جيدة للأسماء ❑
ب- تملك ذاكرة جيدة للموسيقى والغناء ❑
ج- تملك ذاكرة للأسماء والموسيقى على حد سواء ❑

(13)

أ - تنظيم الحياة اليومية وفقاً للزمن المناسب لها ❑
ب- تستهلك الزمن بطريقة غير منظمة ❑
ج- لا تستطيع تنظيم أعمال اليوم وفقاً للزمن المتاح ❑

(14)

أ - تمر بأمزجة مختلفة متقلبة ❑
ب- لا تمر بأمزجة عصبية مختلفة ❑
ج- متوازن العاطفة دائماً ❑

(15)

أ - تحسن الاتصال بالحيوانات بدرجة معقولة ❑
ب- تستطيع الاتصال بالحيوانات ❑
ج- لا تستطيع الاتصال بالحيوانات بتاتا ❑

(16)

أ - لا تفضل القطط أو الكلاب، بل هو سواء عندك ❑
ب- تفضل القطط ❑
ج- تفضل الكلاب ❑

(17)

أ - تحب التهريج ❑

ب- تستطيع التهريج أحياناً ❑

ج- جاد لا تحب المرح أو التهريج ❑

(18)

أ - دائماً شارد الذهن ❑

ب- أحياناً شارد الذهن ❑

ج- لا تشرد أبداً بذهنك ❑

(19)

أ - عند رؤية الإعلانات تجذبك الإعلانات المثيرة والفاضحة أحياناً ❑

ب- عند رؤية الإعلانات تجذبك الإعلانات الجادة المحللة وأيها الأفضل ❑

ج- عند رؤية الإعلانات تجذبك الإعلانات التي تحتوي على معلومات دقيقة ❑

(20)

أ - لا تفضل التعليمات في العمل في أي شكل تكون ❑

ب- تفضل التعليمات العملية ،أي التي تستعرض أمامك ❑

ج- تفضل التعليمات المكتوبة ❑

(21)

أ - قادر على مناقشة الأمور وعرضها بنفس الدقة، مما يقرأ ❑

ب- قادر على المناقشة فقط بعد قراءة قصة أو رواية ❑

ج- قادر على عرض الأمور بالتمثيل بعد قراءة قصة أو رواية ❑

(22)

أ - قادر على قص الحكايات وتمثيلها معا ❑

ب- قادر على قص الحكايات فقط ❑

ج- قادر على تمثيل الحكايات فقط ❑

(23)

أ - تستمتع بالتحرك بأي شكل بنظام إيقاعي أو غير إيقاعي ❑
ب- تستمتع بدرجة أكبر بالتصرف بنظام إيقاعي مرتب ❑
ج- تستمتع بالتصرف بتلقائية وإيقاع متغير ❑

(24)

أ - تفضل الرقص الحديث غير المنظم ❑
ب- تفضل الرقص المنظم مثل الباليه ❑
ج- لا فرق بين الاثنين ❑

(25)

أ - تحب التلاحم مع الآخرين بالمشاركة العاطفية ❑
ب- تحب تحليل عواطف الآخرين دون المشاركة ❑
ج- تحب التحليل والتلاحم مع الآخرين ❑

(26)

أ - تفضل التفكير وأنت مستلقي ❑
ب- تفضل التفكير وأنت جالس ❑
ج- لا فرق بين الاثنين ❑

(27)

أ - تحب أن تكون ناقداً ❑
ب- تحب أن تكون مؤلفا موسيقياً ❑
ج- تحب أن تكون مؤلفاً وناقداً ❑

(28)

أ - لديك قدرة على التنبؤ بالأحداث قبل وقوعها بالإلهام ❑
ب- لديك قدرة على التنبؤ وفقا للمنهج العلمي والإحصاءات فقط ❑
ج- لديك قدرة على الاثنين ❑

(29)

أ - تحب الشرح بالكلمات ❑

ب- لا تحب الشرح بالكلمات وتصاب بالملل أثناء ذلك ❑

ج- يمكن أن تركز الانتباه بشدة أثناء الشرح والسيطرة على رغباتك ❑

(30)

أ - تحب قراءة القصص التحليلية ❑

ب- تحب قراءة القصص الخيالية والخلاقة ❑

ج- تحب الاثنين بنفس الدرجة ❑

(31)

أ - لا تتفاهم أو لا تتفاهم بامتثال وفقاً للظرف نفسه ❑

ب- مطاوع وممتثل بالطبيعة ❑

ج- معاند ولا تمتثل بسهولة ❑

(32)

أ - لا تهتم بالعمل المحدد المدة أو غير محدد المدة: كله سواء ❑

ب- تفضل العمل محدد المدة ❑

ج- تفضل العمل المفتوح لا عقود محددة المدة ❑

(33)

أ - تفضل التعلم والدراسة الحرة التي تفتح أفاقاً عديدة ❑

ب- تفضل الدراسة والتعلم المحدد وفقاً لنظام موضوع ❑

ج- لا تفرق بين النوعين ❑

(34)

أ - لك ذاكرة جيدة للأسماء والتواريخ ❑

ب- لك ذاكرة جيدة للخيال والخلق المبدع ❑

ج- لك ذاكرة جيدة في النوعين بالتساوي ❑

(35)

أ - تقرأ بحثاً مكتوباً من الفكرة العامة للموضوع ككل ❑

ب- تقرأ المكتوب بحثاً عن التفاصيل الدقيقة والحقائق المجردة ❑

ج- تقرأ عن الفكرة العامة أو لا تقوم بالبحث عن التفاصيل الدقيقة ❑

(36)

أ - لك مهارة في وضع الأفكار في تسلسل منظم ❑

ب- لك مهارة في ربط الأفكار بعضها بالبعض الآخر ❑

ج- لك مهارة في كلا النوعين معا ❑

(37)

أ - سواء عندك، أن تلخص الموضوعات التي تقرأها أو تضع خطوطا تحت المهم ❑

ب- تفضل وضع خطوط تحت الأجزاء المهمة ❑

ج- تفصل عمل ملخصات لما تقرأ ❑

(38)

أ - استحداث أفكار، ثم الوصول إلى نتائج:هو ما تفعله ❑

ب- الوصول إلى نتائج هو المهم عندك لأفكار موضوعة أصلاً ❑

ج- وضع الأفكار والتصورات أهم عندك من الوصول إلى النتائج ❑

(39)

أ - تحل المشاكل بالمنطق العقلي الواعي ❑

ب- تحل المشاكل بالفراسة والإلهام ❑

ج- تحل المشاكل بالطريقين معا ❑

(40)

أ - يسعدك بالتساوي أن تحسن الأشياء الموجودة ❑

ب- تسعدك أكثر أن تحسن ما هو موجود ❑

ج- يسعدك أكثر أن تخترع شيئاً جديداً ❑

استمارة تفريغ

كيف تفكر..؟

أولاً: بعد أن تجيب عن الأربعين سؤالا، ضع الإجابات وفقاً لنوعها (أ) أو (ب) أو (ج) في مكانها في الجدول (1)

(ش) = شمال (أي الفص الأيسر)

(ي) = يمين (أي الفص الأيمن)

(م) = متعادل (متوازن)

ثانياً: اجمع عدد الإجابات من كل نوع، أي عدد (أ) وعدد (ب) وعدد (ج) ثم أنظر في الجدول الثاني لتحدد الرقم المقابل لكل نوع.

جدول رقم **(1)**

م	أ	ب	ج	م	أ	ب	ج	م	أ	ب	ج	م	أ	ب	ج
1	ش	ي	م	2	ي	ش	م	3	ش	ي	م	4	ي	ش	م
5	ي	ش	م	6	ي	ش	م	7	ي	ش	م	8	ي	ش	م
9	م	ش	ي	10	م	ش	ي	11	م	ش	ي	12	م	ش	ي
13	م	ش	ي	14	ي	ش	م	15	م	ش	ي	16	ي	ش	م
17	ي	ش	م	18	ي	ش	م	19	ي	ش	م	20	ي	ش	م
21	م	ش	ي	22	م	ش	ي	23	م	ش	ي	24	م	ش	ي
25	ي	ش	م	26	ي	ش	م	27	ي	ش	م	28	ي	ش	م
29	ش	ي	م	30	ش	ي	م	31	ش	ي	م	32	ش	ي	م
33	ي	ش	م	34	ش	ي	م	35	ي	ش	م	36	ش	ي	م
37	م	ش	ي	38	م	ش	ي	39	م	ش	ي	40	م	ش	ي

جدول رقم (2)

	ش	م	ي
0	50	39	51
1	55	43	55
2	59	46	59
3	63	50	63
4	67	54	68
5	71	58	72
6	76	61	76
7	80	65	80
8	84	69	84
9	88	73	88
10	92	76	92
11	97	80	96
12	101	84	100
13	105	88	105
14	109	91	109
15	113	95	113
16	118	99	117
17	122	103	121
18	126	106	125
19	130	110	129
20	134	114	133
21	139	118	137
22	143	121	141
23	147	125	146
24	151	129	150
25	155	133	154
26	160	136	159
27	164	140	162
28	168	144	166
29	172	148	170
30	176	151	174
31	180	155	178

ثالثاً: إذا زاد الرقم المقابل لأي نوع عن 120 فأنت تنتمي إلى هذا النوع وأن فص المخ الذي يعمل عندك هو المقابل لهذا النوع "فص أيسر أو فص أيمن أو توازن"، أما إذا لم يصل أي نوع إلى رقم (120) فأنت خليط في كل الأنواع وتتقلب وفقاً للظروف.

رابعاً: بعد أن تحدد نوع المخ وتحلله:

1- إذا كنت من النوع الذي يسيطر عليه فص المخ الأيسر (ش) فأنت تفضل بشدة أن تتعامل مع المشاكل بطريقة منطقية وعملية لا تتبع الهوى أو الإلهام بل الواقع الملموس، وتنجح في مجالات العمل التجاري والمكتبي المنظم الذي يتعامل مع الأرقام والإحصاءات والدراسات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات، وأنت تتحمل المسئولية وتميل للقيادة ولا تحب الخروج عن النظام والقانون.. مرتب في حياتك وملتزم بمواعيدك وطريقة المعيشة اليومية وأداء الواجب.

2- إذا كنت من النوع الذي يسيطر عليه فص المخ الأيمن (ي) فأنت تعالج الأمور بالتخيل والإلهام والفراسة ولا تلجأ للطرق المنظمة والعملية الدقيقة إلا عند الضرورة القصوى، وتميل للأعمال الإنسانية، كالطب والتمريض والأعمال المثالية وكل الأعمال التي تتعلق بالاتصال بالناس (الجماهيرية) مثل: الفن والأدب والرسم وغيرها.

3- إذا كنت من النوع الذي يستعمل فص المخ وفقاً للظروف وبالتساوي أي أن النتيجة من الجدول تتساوى تقريباً بين (ش) و(ي) فأنت تتقلب وفقاً للظروف المحيطة (وإن غلب واحد عن الآخر وفقاً لما حصلت عليه من رقم في جدول (2).. أي قد تكون ميالاً للناحية اليسرى أو الناحية اليمنى بدرجة أكبر من الأخرى).

4- النوع المتوازن (م) وهو النوع الذي يستعمل فصي المخ معا باستمرار فهو يخضع كل شيء للمنطق، ولكن مع استعمال الخيال والإيحاء والفراسة ووفقاً للرقم لكل

نوع يكون الاتجاه الأقوى لناحية من النواحي خاصة عند التعرض لتجارب قاسية أو حادة.

ويستطيع هذا النوع أن يعمل في مجالات كثيرة مثل التمثيل والسياسة والصحافة وغيرها من التي تحتاج إلى التغيير المزاجي باستمرار ووفقاً للظروف.

والطريف أن رجال الصناعة الغربيين استغلوا تلك المعلومات واخترعوا أجهزة تستعمل بشكل خاص لتقوية ناحية الفصوص المخية لتكون أكثر قوة حتى يمكن الاستفادة منها في نواحي الحياة المختلف وتباع تلك الأجهزة على نطاق واسع في أمريكا وأوروبا واليابان بصفة خاصة.

وقد يكون لتلك الأجهزة وضع خاص في مستقبل التعليم، خاصة للطلبة المتعثرين في أحد مجالات الدراسة دون الأخرى، وذلك في انتقاء الشخص المناسب للعمل المناسب أو الدراسة المناسبة ككل قد يفتح آفاقا بعيدة في مجال التعليم في المستقبل القريب.

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه وهي ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، فإنه يعتمد على جمع كثير من الأتباع، ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هنا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في عمله وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح، أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين والتي تساهم في زيادة ولاءهم وتأييدهم له وتجعلهم مطيعون لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم أحياناً من جو العمل، وفيما يلي عرض مبسط لمعايير المقارنة بين المدير والقائد، من وجهة نظرا إدارية:

الفصل الثاني

العصف الذهني وتقنياته الحديثة

لقد أصبح مصطلح العصف الذهني من المصطلحات الشائعة الاستعمال للتعبير عن التفكير الإبداعي ومعالجة المشكلات بأساليب مبتكرة، وذلك في شتى المجالات وحقول المعرفة بمختلف أنواعها، ويعد (Alex Osborn) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي حيث ابتكر هذه الطريقة عام 1941، وجاءت كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك، ولهذا الأسلوب عدة مرادفات منها القصف الذهني، والعصف الذهني، والمفاكرة، وإمطار الدماغ، وتوليد الأفكار،..الخ.

ويعني تعبير "العصف الذّهني" استخدام العقل البشري في التّصدّي النّشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدّي إلى حلٍّ المشكلة موضوع البحث، وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور كل الأفكار في جو من الحرية والأمان، حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة.

أركان العصف الذهني:

1- منظم: يتبع خطوات تنفيذية محددة وفق قواعد ومراحل وأساليب معينة.
2- إبداعي: يخرجنا من دائرة الأفكار النمطية المحدودة إلى الأفكار الإبداعية الواسعة.
3- جماعي: تعتمد نتائجه على جهد جماعي.

4- استمطاري: تسارع طرح الأفكار.. واستدرارها.

5- كمّي: التركيز على تجميع أكبر كم من الأفكار.

6- تفاعلي: بعض الأفكار تثير انتباه الآخرين لتوليد أفكار إبداعية جديدة.

ولكي يتحقق الهدف من استخدام طريقة العصف الذهني يحسن الالتزام بالقواعد الآتية:

1- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار إلى نهاية الجلسة.

2- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعيتها أو مستواها.

3- تجميع أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها.

4- استخلاص أفضل الأفكار من الجلسة.

ولنجاح عمليّة العصف الذّهني فلابد من التّأكيد على توافر العناصر الآتية:

أ - وضوح المشكلة لدى المشاركين وقائد الجلسة قبل البدء فيها.

ب- وضوح مبادئ وقواعد العمل والالتزام بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كلّ مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعقيب من أحد.

ج- خبرة قائد النّشاط وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذّهني كأحد الاتّجاهات المعرفيّة في حفز الإبداع وتوليد الأفكار.

المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

1- تكوين مجموعة من الخبراء وغير الخبراء بشرط أن يكونوا من المهتمين بحل المشكلة.

2- طرح وشرح وتعرف المشكلة.

3- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.

4- التأكد من أن جميع أفراد المجموعة قد يدركون أسبابها وأضرارها.

5- الإثارة الحرة للأفكار بدون تعقيب عليها أو تقديم ملاحظات.

6- ربط الأفكار ببعضها في شكل جدول على سبيل المثال وأخذ التصويت عليها ومحاولة خلق جملة أو مجموعة جمل تعبر عن كل مجموعة أفكار مرتبطة ببعض.

7- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

8- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

ويرى (ديفيز Davis 1986) أن أسلوب "العصف الذهني" من أنسب الطرق الإبداعية لاستمطار أفكار المشاركين، وذلك يرجع لتوافر بعض الأسباب، منها:

1- الجاذبية البدهية: حيث أن تأجيل الحكم على الأفكار قد يساهم في إيجاد مناخ إبداعي حراً للجاذبية البدهية بدرجة كبيرة مما يثمر أفكاراً جديدة وغير تقليدية.

2- عملية بسيطة: فهو أسلوب مبسط ليس له قواعد خاصة تقيد إنتاج الأفكار كالنقد والتقييم أثناء الجلسة.

3- عملية مسلية: فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعياً والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة لتوليد الفكرة الجديدة.

4- عملية تدريبية: فالعصف الذهني هو أحد الطرق الهامة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي.

ويرى (محمد المفتي 2000) أنه من المستحيل الآن أن تظل عملية التفكير وحل المشكلات واستشراف المستقبل عملية يقوم بها مفكر بمفرده مهما كانت قدرته العلمية، وأصبح من المحتم أن تقوم بهذه العملية مجموعة من المفكرين في تخصصات متنوعة تعمل عقلها الجماعي في إنتاج الأفكار والحلول الابتكارية وأيضا إنتاج البدائل القوية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

ويمكن أن نطلق على التفكير الذي يمارس داخل هذه المجموعات "بالتفكير التعاوني" والذي أقترح له التعريف التالي: "إعمال العقل وتعاونه مع غيره من العقول بأسلوب منهجي يتسم بالموضوعية لإيجاد حلول متنوعة لأحد المشكلات الناتجة عن ظواهر طبيعية أو مجتمعية، أو لاستشراف المستقبل ووضع بدائل مناسبة لمواجهة تحدياته

واحتمالاته" وذلك بإشراك مجموعات من الأفراد في "التفكير، ووضع بدائل الحلول وتنفيـذها، وأيضا تقويم النتائج".

ويلاحظ أن ما أقترحه (محمد المفتي) يدخل تحت نطاق العصف الذهني، مما يؤكد أهمية هذه الطريقة وكيف أنها أصبحت مطلباً أساسياً في عملية التفكير وحل المشكلات، الأمر الذي يستلزم تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وإعادة النظر في برامج إعداد المعلمين حتى تتوافق مع التوجهات الحديثة التي تطالب بتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

تقنيات العصف الذهني الحديث:

وهي طرق إبداعية تدمج في جلسة العصف الذهني وتهدف إلى التجديد وتكوين مجموعة مثيرات لضمان توليد أفكار أكثر ايجابية وأكثر تنوعًا، وذلك لتلافي سلبيات العصف الذهني القديم ولضمان عدم الوصول لمرحلة التأزم والجفاف الفكري.

أمثلة لتقنيات العصف الذهني الحديث:

- الكلمات العشوائية.
- الصور العشوائية.
- الأمثال والقوانين العشوائية.
- الأسئلة بواسطة طريقة Scamper.
- لعبة أو تقمص الأدوار.
- تقنية التمثيل أو التشبيه.

أولاً: الكلمات العشوائية:

الهدف من استخدام الكلمات العشوائية هو تكوين مثير لتوليد الأفكار من خلال تحويل المسار الفكري من نمط إلى أخر.

خطوات استخدام الكلمات العشوائية في العصف الذهني:

1- وضع قائمة بكلمات عشوائية قبل البدء بحلقة النقاش.
2- اختيار كلمة عشوائية بطريقة عشوائية لمحاولة ربطها بالفكرة.

3- تحديد خصائص عامة للكلمة العشوائية.
4- ربط الكلمة بالفكرة من خلال تكوين "جسر الفكرة".
5- توجيه "جسر الفكرة" نحو تكوين أفكار جديدة.
6- تكرار الخطوات (3-5) مرات متعددة مع كلمات مختلفة.

ثانياً: الصور العشوائية:

يمكن استخدام الصورة كمثير لتوليد الأفكار وذلك من خلال التأمل فيها وطرح الأسئلة المختلفة عن بعض جوانبها للخروج بجسر الفكرة ثم الربط بين مفاهيم الصورة والفكرة المدروسة. ويستحسن أن تكون الصورة غير معروفة أو جديدة وذلك لإنتاج مثيرات أكثر تساعد على توليد الأفكار.

ثالثاً: القوانين العشوائية:

وهي عبارة عن قوانين قد تكون معروفة أو غير معروفة تهدف إلى تكوين مثيرات عند التأمل فيها. ويمكن اختيارها من قوانين عامة لجهاز ما أو إرشادات عامة للعبة ما.

رابعاً: طريقة (**Scamper**):

تعتمد طريقة (Scamper) على طرح أسئلة محددة وتلقى الإجابة عليها فذلك قد يسهم في ابتكار أفكارا جديدة.

خامساً: لعبة الأدوار:

وتعني النظر إلى الفكرة المدروسة بعيون الآخرين الذين لهم علاقة بها، وطرح أسئلة مساعدة لمعرفة وجهات نظر الأشخاص وذوي العلاقة المباشرة بالفكرة، ومن خلال الأسئلة قد تتولد أفكار جديدة قابلة للتطبيق بناءا على النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة.

سادساً: التشبيه:

عند تشبيه الفكرة المراد تطويرها بعنصر أو أكثر في فكرة أخرى تتولد أفكار جديدة.

ماذا بعد جلسة العصف الذهني:

بعد استكمال جلسة العصف الذهني، تبدأ مرحلة النقد والاختيار ويختلف تقدير زمنها وفق اختلاف الموضوع ويفضل أن يكون من (15-20) دقيقة، كما أنه يمكن تطبيق ذلك في وقت أقل إن كان الهدف من الجلسة مجرد مناقشة جزئية لموضوع ما.

ومن أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- مناقشة الأفكار التي تم الحصول عليها أثناء الجلسة وتقويمها وحذف الغير مناسب منها.
- ختام الجلسة بإعلان الأفكار الإبداعية الناضجة.
- بعد انتهاء الجلسة يلفت المسئول انتباه المشاركين إلى العدد الكبير من الأفكار الذي طرح ويبين لهم أن كثرة الأفكار مكنتهم من الاختيار والتطوير، كما يبين لهم دور العصف الذهني في هذه الوفرة، وأن هذا لم يكن ليحدث لو كان كل منهم يفكر بمفرده.

وفيما يلي نموذج توضيحي لقياس أي فكرة جديدة:

معايير تقويم فكرة (...................)							
الفكرة	التكلفة	الجدوى	قبول الناس	الأنظمة	إمكانية التنفيذ	نسبة النجاح	المجموع
	الدرجة 10	الدرجة 10	الدرجة 10	الدرجة 10	الدرجة 10	الدرجة 10	
1							
2							
3							
4							
5							

مزايا أسلوب العصف الذهني:

هناك العديد من المزايا التي تخص استخدام هذا الأسلوب، أهمها:

1- إنه أسلوب سهل التطبيق فلا يحتاج إلى تدريب طويل من قبل مستخدميه.

2- ينمي الفكر الإبداعي لدى الأفراد.

3- يجعل المتعلم يفكر بحلول مفيدة يمكن تطبيقها عملياً.

4- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية بدون تخوف من نقد الآخرين لها.

معوقات أسلوب العصف الذهني:

1- **المعوقات الإدراكية:** وتتمثل بتبني الإنسان طريقة واحده للنظر إلى الأشياء والأمور ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً ولا يتخلى عنه، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً معيناً للمشكلات يجب البحث عنه.

2- **العوائق النفسية:** وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- **التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:** يرجع ذلك إلى الخوف من أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- **القيود المفروضة ذاتياً:** يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه وقت تعامله مع المشكلات .

5- **التسليم الأعمى للافتراضات**: وهي عملية يقوم بها العديد من الأشخاص بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

6- **التسرع في تقييم الأفكار**: وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي، ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها وتصيب صاحبها بالإحباط ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل وهي قديمة جداً، من يضمن نجاح هذه الفكرة، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المعلم.

العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني:

1- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.

2- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.

3- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني والترحيب بالكم والنوع.

4- يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

5- إيمان المسئول بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.

6- أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.

7- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.

8- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار.

9- يجب أن يكون عدد المجموعات من 6-12 شخصاً.

الشرود الذهني أثناء الجلسات...الأسباب والعلاج؟

يعتبر الشرود الذهني وسيلة عقلية لرفض الواقع، وترجع أسباب ذلك إلى ثلاثة أطراف: "المتلقي، المتحدث والموضوع ".

1- الأسباب التي تعود إلى المتلقي:

- انشغال الذهن بمشاكل أخرى في حياته يفكر بحلها بعقله الباطن، وقد تكون هذه المشكلة عائلية – مالية – معيشية – اجتماعية – عاطفية..الخ.
- الإجهاد والإرهاق وعدم الاستعداد بدنيا لمتابعة الموضوع.
- الاتجاه السلبي نحو بعض المواضيع.
- الاتجاه السلبي نحو المتحدث مما يؤدي إلى السرحان الفكري كنوع من أنواع الرفض أو عدم تقبل هذا المتحدث.
- التعود على العيش أسير الخيالات والأوهام غير الواقعية والتعلق بها.

2- الأسباب التي تعود إلى المتحدث:

- استخدام لغة لا يفهمها المتلقي.
- الإسهاب في الحديث وعدم تقدير الوقت المناسب للمستمع.
- سوء اختيار المكان والزمان لطرح الموضوع.
- عدم اختيار الجمهور المناسب.

3- الأسباب التي تعود إلى الموضوع:

- غموض الموضوع.
- لا يمثل الموضوع المطروح أهمية للمستمع.
- كثرة المصطلحات غير المفهومة.
- كثرة التفاصيل في الموضوع.
- عدم ملاءمة الموضوع المطروح للمتلقي.
- عدم استعمال وسائل الإيضاح المشوقة.

الخطوات الواجب مراعاتها لاستبعاد الشرود الذهني:

1- افعل شيء واحد في الوقت الواحد.

2- فكر في شيء واحد بشكل كامل.

3- لا تتسرع في الانتقال من نقطة إلى أخرى.

4- لا تنتقل من إحساس إلى آخر.

5- استبعد العوامل الأخرى التي قد تؤدي إلى التشويش أو الإبهار أو التأثير التي يمكن أن تخرجه من تركيزه.

6- ركز على نوعية المعلومات، المادة المطروحة، فكلما كانت المعلومات/المادة سهلة وجذابة ومنظمة ومفيدة... كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

7- كلما كان المرسل للمعلومات يتصف بصفات جديدة وإيجابية، كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

8- كلما كانت فترة الحصول على المعلومات ليست طويلة من حيث الزمن، كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

9- كلما كانت البيئة الطبيعية المحيطة: هادئة ومناسبة ودرجة الحرارة مناسبة والإضاءة مناسبة والمقاعد مريحة بالدرجة المعقولة... كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

10- كلما كانت هناك مشاركة وحوار في عملية الاتصال، أي أن الاتصال القائم في اتجاهين... كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

11- كلما كانت هناك حوافز على الحفظ والتعلم والفهم والاهتمام... كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

12- كلما كان هناك فترات للراحة... كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

13- كلما كان الموقف الانفعالي - إيجاباً أو سلباً - المصاحب للأحداث والخبرات والمعلومات... كلما زاد التركيز لدى الإنسان.

العبارات المشجعة على التفاعل أثناء جلسات العصف الذهني:

- عبارات التشجيع، والتقدير والامتنان.
- كلمات الشكر.
- عبارات التعاطف.
- عبارات الألفة.
- عبارات المجاملة.
- المشاركة الوجدانية.
- التأييد والنصرة.
- كلمات تطمئن لها القلوب مثل: القرآن الكريم، والأحاديث النبوية الشريفة.

نصائح للقائمين على جلسات العصف الذهني:

- أن يسمح حجم المجموعة والطريقة التي تجلس بها بأن يجلس أكبر عدد من الأعضاء في مواجهة بعضهم البعض، ويجب أن لا يزيد عدد أعضاء المجموعة عن (15) مشاركاً، كما أن الجلوس على الطاولات المستديرة في هذه الحالة أفضل من الطاولات الطويلة والضيقة.
- إبلاغ المجموعة أن الهدف من الاجتماع هو خلق الأفكار أو الحلول.
- شجع أعضاء المجموعة على إصغاء بعضهم لبعض بانتباه.
- اطلب منهم أن يفكروا بطرق تساعدهم على البدء من حيث انتهت آراء الآخرين.
- ابدأ بالبحث عن الأجوبة فإن الجواب الصحيح سيظهر في النهاية.
- لا تلتفت للشكليات..
- دع الناس يعبرون عن أفكارهم دون أن يرفعوا أيديهم طلباً للإذن بالكلام.
- عليك أن تتبع طريقة ما لتسجيل الجلسات..
- إن جهاز التسجيل يفيد في مثل هذه الحالات، ولكن السبورة أو ما يشابهها قد يبطئ

من تدفق الأفكار، ولكن هناك ميزة في استعمالها حيث أن الأفكار تظل مثبتة يستطيع أن يراها الحاضرون ويبنوا أفكاراً جديدة عليها، وعندما يتم تدوين الجلسة على السبورة قم بتبديل من يكتب الملاحظات بين الحين والآخر.

- اترك وقت الجلسة مفتوحاً، فهذه الجلسات تختلف عن جلسات اجتماعات الموظفين المحددة المدة، فجلسات الأفكار العاصفة لا تنتهي حتى تنتهي الأفكار التي لدى المجموعة.

الفصل الثالث

التفكير الإنساني وطرق تعلمه

التفكير كعملية معرفية يعد عنصراً أساسيا في البناء العقلي الذي يمتلكه الإنسان ويتميز بطابعه الاجتماعي وبعمله المنظومي الذي يجعله يتبادل التأثير مع عناصر البناء المؤلف منها، أي يؤثر ويتأثر ببقية العمليات المعرفية الأخرى كالإدراك، والتصور، والذاكرة...ويؤثر ويتأثر بجوانب الشخصية العاطفية، الانفعالية والاجتماعية...الخ ويتميز التفكير عن سائر العمليات المعرفية بأنه أكثرها رقياً وأشدها تعقيداً وأقدرها على النفاذ إلى عمق الأشياء والظواهر والمواقف والإحاطة بها مما يمكنه من معالجة المعلومات وإعادة إنتاج معارف جديدة تتميز بالموضوعية والدقة والشمول.

مفهوم التفكير الإنساني:

إن كلمة التفكير، كما يشير إليها الكثير من الباحثين يعوزها التحديد سواء في لغة الحياة اليومية أو في لغة علم النفس، فقد تشير إلى كثير من أنماط السلوك المختلفة والى أنواع متباينة من المواقف، لذا فمن الصعوبة بمكان تعريف التفكير أو اختيار تعريف معين له تتمثل فيه طبيعة التفكير ومهامه ووسائله ونتائجه وتحديد المظاهر التي يتجلى فيها، لذلك سنقوم بعرض نماذج متنوعة من التعريفات نوردها على النحو التالي:

أ - التفكير بمعناه العام، هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة، وبمعناه المحدد هو كل تدفق أو مجرى

من الأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما انه يقود إلى دراسة المعطيات وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة الآليات التي تعمل بموجبها.

ب- التفكير عملية نفسية ذات طبيعة اجتماعية تتصل اتصالاً وثيقاً بالكلام وتستهدف التنقيب والكشف عما هو جوهري في الأشياء والظواهر أي هو الانعكاس غير المباشر والمعمم للواقع من خلال تحليله وتركيبه.

ج- التفكير هو الانعكاس الواعي للواقع من حيث الخصائص والروابط والعلاقات الموضوعية التي يتجلى فيها، أي انعكاس لتلك الموضوعات التي لا يطالها الإدراك الحسي المباشر.

د- التفكير سلوك منظم وموجه، له وسائله الخاصة في المستوى الرمزي وله طرائقه في تقصي الحلول والحقائق في حال عدم وجود حل جاهز لها.

هـ- التفكير سلوك عقلي يتولد بسبب وجود مشكلة فشلت الأنماط السلوكية المعتادة في إيجاد حل لها، ولكي يكون التفكير مضبوطاً شأنه شأن أية فعالية فلابد من أن يأخذ شكل مخطط ذهني - معرفي داخلي، ولكي يكون موجهاً يجب أن يدرج الهدف في هذا المخطط والذي سيتحقق من جراء وضع المخطط موضع التنفيذ، للمضي قدماً باتجاه العثور على الحل أو تحقيق الهدف.

وتعرّف مهارات التفكير على أنها مجموعة من المهارات الأساسية والمتقدمة التي تحكم العمليات المعرفية للفرد، وتتضمن هذه المهارات :المعرفة، والترابطات، والعمليات المعرفية، وما فوق المعرفية.

وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية التفكير، هي:

- **الوقت**: إعطاء الوقت الكافي للتفكير.
- **الجهد**: التفكير الجيد يحتاج لبذل الجهد.

- **الصحة**: الصحة العامة والعقلية والنفسية جميعها تؤثر في التفكير.
- **القيم**: البعد القيمي ومنظومة القيم التي تطورت عند الفرد تتحكم في التفكير وتؤثر فيه.
- **اللغة**: اللغة أداة التفكير، والعلاقة متبادلة بينهما، فكلما تمكن الفرد من اللغة أكثر كلما أسهمت في تطوير التفكير لديه، الفرد يفكر بلغة ويعبر عن فكره باللغة.
- **مفهوم الذات الإيجابي**: يسهم في تطوير التفكير، والتفكير الجيد بدوره يطور مفهوم الذات .
- **البصيرة**: توظيفها وتدريبها والثقة بها لتصبح أكثر حِدّة تسهم في توجيه التفكير نحو الأفضل.

الخصائص العامة للتفكير الإنساني:

يتميز التفكير الإنساني بصورة عامة بالخصائص التالية:

1- **التفكير واللغة يؤلفان وحدة معقدة لا تنفصم**: فاللغة واسطة التعبير عن التفكير بل هي الواقع المباشر له وهي تضفي عليه طابعاً تعميمياً، فمهما يكن الموضوع الذي يفكر فيه الإنسان ومهما تكن المسألة التي يعمل لحلها فانه يفكر دوماً بوساطة اللغة أي انه يفكر بشكل معمم. وقد أشار بافلوف إلى العلاقة بين اللغة والتفكير حين عرف الكلمة بأنها إشارة متميزة من اشارات الواقع ومؤشر خاص يحمل طابعاً تعميمياً، كما كتب عن الاشارات الكلامية قائلاً (إنها تعد تجريداً للواقع وتسمح بالتعميم).

2- **يتسم التفكير بالإشكالية**: أي أن التفكير يتخذ من المشكلات موضوعاً له؛ ولهذا يختصر العلاقات وكيفية انتظامها في حالة مشخصة أو في أية ظاهرة تؤلف موضوع المعرفة أو يبدأ التقصي عادة بالاستجابة إلى الإشارة الكلامية، ويعد السؤال الذي تبدأ به عملية التفكير هو تلك الإشارة ففي السؤال تصاغ مسألة

التفكير، والسؤال هو اكثر الأشكال التي تبرهن على وحدة التفكير واللغة، وما التفكير سوى مسألة محددة صيغت في قالب سؤال. والبحث عن اجابة السؤال المطروح يكسب عملية التفكير طابعاً منظماً وهادفاً.

3- يعد التفكير محوراً لكل نشاط عقلي يقوم به الإنسان وهذا ما يميز الناحية الكيفية - العملية الذهنية حتى عند طفل في الثانية من عمره، إذ ما يزال يتعلم اللغة - عن الاشكال البدائية للتحليل والتركيب التي تتمكن الحيوانات الراقية من القيام بها.

4- تقوم عملية التفكير على أساس الخبرة التي جمعها الإنسان وعلى أساس ما يحمله من تصورات ومفاهيم وقدرات وطرائق في النشاط العقلي مما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الذاكرة والتفكير من جهة والى العلاقة بين التفكير والمعارف من جهة أخرى.

5- للتفكير مستويات عديدة فقد يتحقق في مستوى الأفعال العملية أو في مستوى استخدام التصورات أو الكلمات أي على شكل مخطط داخلي ويشتمل التفكير على عدد من العمليات التي تتصدى لمعالجة المعلومات بطرق متنوعة مثل (التركيب، التحليل، التصنيف، المقارنة، التجريد، التعميم...) ولكي يتمكن الإنسان بوساطتها من حل المسائل المختلفة التي يواجهها نظرية كانت أم عملية، عليه أن يوظف المنظومة الكاملة لهذه العمليات تبعاً لشروط ولدرجة استيعابه لها.

6- التفكير لا ينفصل عن طبيعة الشخصية أي أن التفكير ليس عملية مستقلة وإنما هو عنصر هام من مكونات الشخصية يعمل في إطار منظومتها الديناميكية .ولا وجود له خارج هذا الإطار.

وظائف التفكير:

تتعدد وظائف التفكير بتعدد المهمات والمسائل الحيوية التي نجابهها في حياتنا اليومية وتتطلب اجابات وحلولاً مناسبة لها فالتفكير في الأشياء والظواهر والناس والمواقف يؤدي إلى نتائج مختلفة تبعاً لطبيعة المعلومات وكميتها ونوعيتها وللقدرات

العقلية والعملية التي يمتلكها الفرد وطبقاً للأهداف المتوخاة من هذه المعالجة ولهذا سننصرف عن مجموعة من الوظائف التي يؤديها التفكير ونقتصر على وظيفتين أساسيتين هما إنشاء المعاني، والاستدلال.

1- **إنشاء المعاني**: ويعرف بأنه الفكرة الكلية العامة التي تدل على فئة من الأشياء يشترك افرادها بصفات معينة مميزة متشابهة. ويتم تكوين المعاني بالاعتماد على الادراكات الحسية والخبرات المباشرة أو باستخدام القدرة التمييزية والاعتماد على عمليتي التجريد والتعميم أي بادراك صفة (الثبات، التشابه، التمايز، الاختلاف) في الأشياء، ومع مرور الزمن والتمكن من استخدام اللغة تصبح العملية معتمدة على الرموز أي أن تكون المعاني والمفاهيم تتم بالتدريج وطبقاً لنوع المعاني: حسية مباشرة، شبه حسية وغير مباشرة، عقلية مجردة، ومما يساعد على تكوين المعاني صياغتها بقالب رمزي أو كلامي مما يحررها بالتالي من الواقع الحي ومن الزمان والمكان.

2- **الاستدلال:** وهو نوع من إصدار الحكم، أي إقامة علاقة بين ظاهرتين أو مفهومين أحدهما معروف والآخر غير معروف، ويعتمد الاستدلال على الطبيعة المجردة للعمليات العقلية، وهو نوعين:

أ - استدلال مباشر أي مستند إلى دليل مادي مباشر وأمارات مادية حسية.

ب- استدلال غير مباشر ويستخدم في حال عدم توفر أدلة حسية، كما يحدث عند محاولة حل مشكلات معينة لا تقود فيها الأحكام إلى الوصول للحل المطلوب عندئذ نلجأ للفروض التي تمتحن ويتم التأكد من صحتها من خلال التجربة الفعلية، وفي حال التأكد منها تصبح قانوناً يمكن تعميمه.

والتفكير في تصديه للمشكلات وإيجاد الحلول والاستدلالات يستغرق زمناً ويقوم بسلسلة من الخطوات إلى أن يصل للحل ويسد الفجوة بين ما هو معلوم وما هو مجهول، وهذه الخطوات لها تسلسل منطقي منتظم، ومما يعوق إنشاء المعاني والأفكار أمور عديدة نذكر منها:

1- عدم وجود تفسير سابق للأشكال أو الموقف المسبب للمشكلة.

2- عدم وجود معلومات وقواعد كافية.

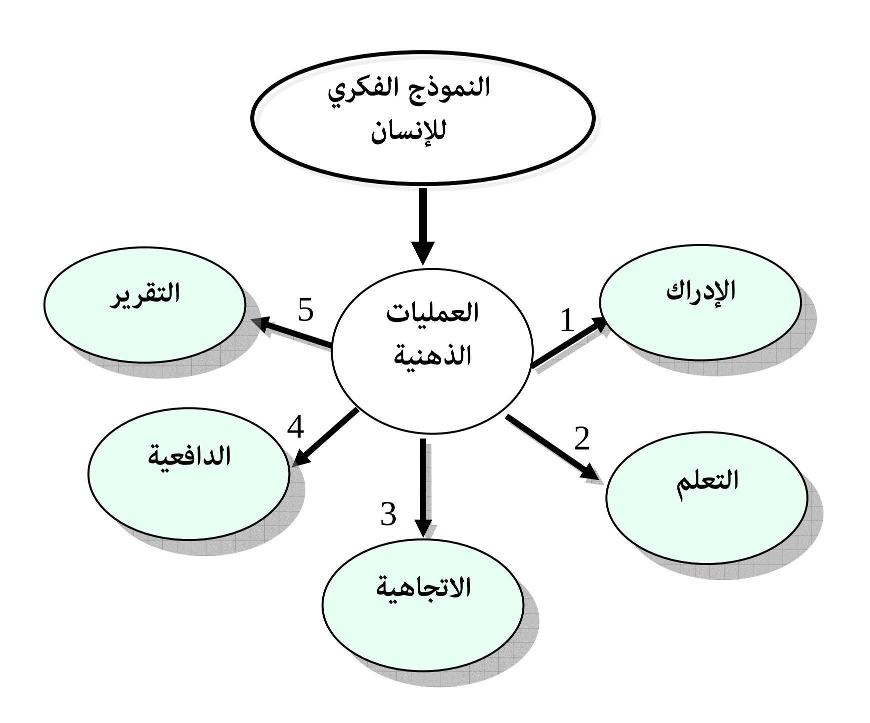
3- وجود قواعد ثابتة وراسخة يصعب تغييرها.

4- الخوف من الخطأ والنقد والتقويم.

النموذج الفكري للإنسان:

قدم د. علي السلمي نموذجاً فكرياً للإنسان في كتابه عن إدارة السلوك الإنساني (1997) على النحو التالي: «يعمل عقل الإنسان (الآلة الفكرية) من خلال عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد من المعلومات»،هذه العمليات الذهنية هي:

أولاً: الإدراك	Perception
ثانياً: التعلم	Learning
ثالثاً: الاتجاهية	Attitude Formation
رابعاً: الدافعية	Motivation
خامساً: التقرير	Deciding



ويشرح د.علي السلمي هذه العمليات كالتالي:

أولاً: الإدراك **Perception**

الإدراك هو ذلك النشاط العقلي الذي عن طريقه نستطيع ان نتعرف على موضوعات العالم الخارجي وهو استجابة عقلية لمثيرات حسية معينة , كما أنه العملية العقلية التي تسبق السلوك فبدون الادراك لا يحدث السلوك لأن الفرد يتعرف تبعا لمتطلبات الموقف الذي يدركه.

والسلوك الإدراكي تتحدد فيه بداية ونهاية الأداء الحركي بأربع خطوات متداخلة مع بعضها وهي:

1- التجمع الحسي (البصري): يحدد الفرد الموقف الحركي بشكل عام مكوناته وأدواته بصرياً من المعلومات التي ترسل عبر الشبكة عن طريق التنبه الحسي الى المراكز العليا في القشرة المخية لتحدد المواصفات للواجب الحركي لحجم وشكل ولون الأدوات والأجهزة المستعملة والوضع المكاني.

2- تفاعل الحواس: في هذه الخطوة تتم عملية التفاعل والمقارنة بين المعلومات المخزونة والمعلومات الحالية وتحدث هذه المقارنة في نفس الخطوة التي تتم فيها الخطوة الأولى تقريباً والقشرة المخية إضافة إلى المخيخ ومراكز تحت القشرة المخية تلعب دورا هاماً في ذلك, فمثلا عندما يريد الفرد إمساك السلاح فانه يقوم بمقارنة هذا السلاح مع الأسلحة السابقة وأن يتعامل معه من حيث الشكل والحجم والوزن.

3- النشاط الحركي: في هذه المرحلة يصدر الأمر الحركي من القشرة المخية لإيعاز الحركة جزء من الجهاز الحركي، حيث تتحرك اليد لرفع السلاح، ويشترك في هذه الخطوة النخاع الشوكي.

4- معلومات حسية: وهي عملية مقارنة خلال عملية الأداء حيث تشترك معلومات حسية من عضلات الأطراف ومن مراكز حركية أخرى وترسل هذه المعلومات إلى الجهاز العصبي المركزي في نفس الوقت الذي يتم فيه الأداء بحيث يتمكن الفرد من تصحيح وتعديل أداءه الحركي ومواصلة التنفيذ.

ثانياً: التعلم **Learning**:

يعرف التعلم بأنه: تغيير نسبي في السلوك ينتج عن التدريب خلال فترة زمنية محددة، حيث يتعرض المتعلم إلى معلومات أو معارف أو مهارات جديدة تتطلب منه بذل الجهد حتى يتم اكتسابها للاستفادة منها في المستقبل.

كما يعرفه البعض: بأنه العملية المنظمة التي يمارسها المعلم بهدف نقل ما في ذهنه من معلومات ومعارف إلى المتعلمين، الذين هم بحاجة إلى تلك المعارف،ومن ثم يقوم المعلم بالتحقق من درجة استيعاب المتعلمين لتلك المعارف والمهارات من خلال المتابعة أثناء عملية التعلم.

ومن جهة أخرى فقد يزداد الإنسان علما من خلال المواقف الاجتماعية والفردية التي يمر بها ويتعرض خلالها لمخاطر معينة أو يحصل منها على مكاسب مختلفة، أو من خلال التعرف على تجارب الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر، فكل ذلك يجعل الإنسان يكتسب معلومات جديدة، توضح له أمرين في غاية الأهمية، هما:

1- أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى أو سيؤدي إلى ضرر أو منفعة حسب الأحوال.
2- إنه إذا أراد المنفعة فعليه التماس السلوك الذي سيؤدي إلى ذلك.

فالتعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف، لتحقيق منافع أو تجنب مضار.

ومن ثم، فإن التعلم هو السلوك المتجدد، ولو عدنا لما سبق لوجدنا الإدراك يلعب دوراً في إحداث التعلم كذلك.

ثالثاً: الاتجاهية **Attitude Formation**:

الإنسان يدرك، الإنسان يتعلم، الإنسان يريد (يرغب)، الإنسان يوافق أو لا يوافق، يؤيد، يناصر أو يعارض. أي تتكون لدى الإنسان اتجاهات بحسب ما يدركه، ويتعلمه، وما يرغبه وما يرفضه، ويتم تصنيف الاتجاهات على النحو التالي:

- من حيث العمومية تصنف الاتجاهات إلي:
  - اتجاهات عامة
  - اتجاهات نوعية
- من حيث التأثير تصنف الاتجاهات الي:
  - اتجاهات إيجابية
  - اتجاهات سلبية
- من حيث التقييم تصنف الاتجاهات الي:
  - اتجاهات مرنة
  - اتجاهات جامدة
- من حيث القياس تصنف الاتجاهات الي:
  - اتجاهات قوية
  - اتجاهات ضعيفة

مكونات الاتجاه:

1- المكون الانفعالي العاطفي: الذي يشير الى مشاعر الحب والكراهية التي تظهر في اتجاه الفرد من خلال وجهة نظره في موضوع او شخص ما.
2- المكون المعرفي العقلي: ويتضمن الحقائق والمعلومات والأفكار والمعتقدات التي تظهر لدى الأفراد عن موضوع الاتجاه.
3- المكون الأدائي او النزعة الى الفعل: ويشير إلى النزعة الايجابية أو السلبية من خلال السلوك تجاه موضوع معين.

الإجراءات السلوكية والاجتماعية المؤدية إلى تغيير اتجاهات الفرد:

- تغيير الإطار المرجعي للفرد: يعني تغيير العادات والتقاليد والأعراف والمفاهيم والآراء والأفكار التي يعيش فى وسطها الفرد.
- تغيير الجماعات المرجعية التي ينتمي إليها الفرد: يعني تغيير الجماعات المقربة للفرد مثل جماعة النادي أو الأصدقاء أو جماعة العمل..إلخ.

- وسائل الإعلام: حيث تقدم وسائل الإعلام معلومات عن الاتجاهات السوية وغير السوية مما يساعد فى تغيير الاتجاهات.
- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه: حيث أن الاتصال المباشر بالمواقف والأشخاص يظهر لهم بعض الأمور التي تخفي عليهم
- تأثير رأي الخبراء ورأي الأغلبية.
- المناقشة والقرار الجماعي: فالحوار والمناقشة وتبادل الآراء تساهم بشكل فعال فى تغيير اتجاهات الأفراد.

وهناك أساليب أخرى مأخوذة من مجال العلاج النفسي، مثل:

- أسلوب اللعب الجماعي: يؤدي تجمع الأفراد والقيام باللعب معاً إلي أن كل منهما يؤثر فى الآخر فيما يتعلق بتغيير الاتجاهات.
- أسلوب التعزيز: حيث يتم تعزيز وتدعيم الاتجاه المرغوب فيه كي يتبناه الفرد ويستمر معه.
- لعب الأدوار: حيث يقوم الفرد بتمثيل أدوار تشتمل علي الاتجاهات ومن خلالها يعرف الفرد أهمية الاتجاه الجديد وعيوب الاتجاه القديم.
- التكرار والإلحاح المستمر: كثير من الاتجاهات تتغير نتيجة الإلحاح علي الأفراد من خلال الآخرين او وسائل الإعلام.

رابعاً: الدافعية **Motivation**:

الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدها الإنسان ويسعى إلى إشباعها، كما تعتبر الدوافع قوى محركة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الإنسان على تحقيق رغباته.

وللدوافع أنواع نذكر منها:

- إيجابية أو سلبية.
- شعورية أو لا شعورية.
- مادية أو معنوية.

- نشطة أو خامدة.

وللدوافع خمس وظائف سلوكية هي:

1- تنشئ السلوك.
2- تحدد مجال (اتجاه) السلوك.
3- تحدد قوة السلوك.
4- تحدد استمرارية السلوك.
5- تنهي السلوك.

ويستمد الإنسان من البيئة معلومات متعددة في صور شتى (حتى وهو نائم)، تلك المعلومات يتم إدراكها ومنها يكتسب الإنسان سلوكاً جديداً ويكون اتجاهاته.

خامساً: التقرير **Deciding**:

وتتخلص عملية التقرير في:

1- تحديد المشكلة.
2- تخيل أسبابها وآثار عوائدها.
3- استكشاف الحلول البديلة ومقارنتها.
4- اختيار الحل (الحلول) الأفضل أي القرار.

طرق تعليم التفكير:

تمثل الأهداف الرئيسية في تعلم التفكير أولاً في الاستخدام الأفضل والأكثر فاعلية للمعرفة والحقائق المكتسبة لدى المتعلم بحيث يصبح بإمكانه بناء الأفكار والآراء المختلفة والدفاعنها وفهم العلاقات، أما الهدف الثاني تجعل من المهارات والتعليم الذاتي قائداً للمتعلم، ولتحقيق هذين الهدفين فإن هناك بعض الطرق لتدريس التفكير يمكن إيجازها فيما ما يلي:

1- التفكير من خلال نقاط تفكير معينة، حيث سيؤدي إلى مساعدة المتعلم في تطوير مهارات التفكير وتنظيمها، قد تظهر هذه النقاط مباشرة في المواضيع المطروحة أو

ممكن استغلال الأحداث اليومية المختلفة في اختيارها كنقاط تفكير تساهم في نقاشها والتعمق بها.

2- طرح أفكار كبيرة، أيضا يمكن من خلال نقاط تفكير معينة تؤدي إلى وجود مجال للتفكير العميق والتحقق من الأمور بحيث يصبح المتعلم مفكر نشيط ومنظم بشكل دقيق يساعده ذلك على البحث والاستقصاء عن موضوعات أعمق وأكبر في مجالاتهم.

3- تهيئة جو من الرغبة في التفكير أو تكوين عادات عقلية، وخلق بيئة تشجع المتعلم على الرغبة في إثارة التفكير وأنماط السلوك المثيرة للتفكير حتى تصبح عملية التفكير عادة تؤدي إلى فهم أعمق للمواضيع المحيطة وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر دقة وأقرب للصواب

4- ربط ما تمت معرفته بمواقف تعليمية جديدة، إن التطبيق من خلال الربط أو النقل للمعرفة وتفعيلها للمواقف التعليمية الجديدة تؤدي أيضاً إلى العمق وتعلم المهارات التي ستصقل خبرات المتعلم.

5- طرح التفكير من خلال عمليات التقييم التي تستند إلى معايير لأنماط الأداء الخاصة بالفهم والتفكير.

عناصر نجاح تعليم التفكير:

تتطلب عملية النجاح لتعليم التفكير عدد من العناصر الهامة هي:

- أولاً: المعلم الفعال الذي يتصف بالصفات المناسبة مثل الإيمان بأهمية التفكير في حياة الناس عامة والطلبة خاصة، الإلمام بمهارات التفكير، متابعة المستجدات في هذا المجال، التطبيق الفعال لحث المتعلمين على استخدام مهارات التفكير سواء بطرح الأسئلة والمناقشات والتعبير اللفظي وغيرها.
- ثانياً: الرغبة الجادة لدى المتعلم بحيث يتفاعل مع المعرفة ويشارك في المناقشات والتطبيقات للوصول إلى التعمق الناتج عنه الحلول والقرارات والنتائج المستخلصة من عمليات التفكير.

- ثالثاً: توفر البيئة المحيطة المناسبة والمشجعة لعملية التفكير وإثارته لدى المتعلم من مناخ تربوي يسوده الأمان وتقبل آراء الآخرين ووجود الفرص للتعبير عن أفكارهم واحترام قرارات الأغلبية، الوسائل، المراجع، تنوع الطرق المتبعة، الحداثة في الأساليب والوسائل.
- رابعاً: أساليب التقويم وإجراءاته المتنوعة والمتمركزة حول ضرورة قياس ما تم تعلمه والتي ستؤدي إلى الانتقال للمرحلة التالية من عملية التفكير أو وضع خطة يتم التمكن من خلالها معرفة أوجه الضعف في العملية وتطويرها.

إرشادات مهمة في تعليم التفكير:

1- أثناء العملية يفتح النقاش مع المتعلمين، على أن يتم ذلك بصورة فردية لا جماعية.

2- عدم السماح للجميع بالتحدث في نفس الوقت ومباشرة.

3- يفسح المجال لكل فرد للتعبير عن أفكاره وتصوراته للموضوع.

4- يوضع الطلاب في مجموعات ويعتمد حجم المجموعة على طبيعة الصف ويمكن تغيير المجموعة من وقت لآخر.

5- أثناء عمل المجموعات يناقش أفراد المجموعة الموقف الذي طلب منهم أن يفكروا فيه ويطوروا أفكارهم واستنتاجاتهم، ثم تقوم المجموعة من خلال الناطق باسمها بإعطاء نتيجتها، وتستمع المجموعات الأخرى ثم تعطى تعليقاتها ومعارضتها.

6- كل درس من دروس التفكير يتكون من: المقدمة - التمارين - التدريب - العملية - المبادئ - المشروع.

7- المصادر الوحيدة المستخدمة هي تلك المصادر المتواجدة في أذهان المتعلمين.

8- يكون دور الأستاذ: الاختيار، التنوع، الإثراء، الضبط، التأكيد، الاستجابة، التحصيل.

البرامج الخاصة بتعليم التفكير ومهاراته:

تم طرح العديد من البرامج لتعليم مهارات التفكير من قبل المهتمين بهذا المجال مثل برنامج البناء العقلي للمربي جيلفورد Guilford والذي يركز على المهارات المعرفية للتفكير كالتصنيف والاستنتاج، وبرامج تعتمد على الأنظمة اللغوية والرمزية كوسائل للتفكير، أما المربي والطبيب المعروف ديبونو De Bono فقد طرح برامج لاقت انتشاراً في تدريس التفكير منها برنامج الكورت الذي يركز على أهمية تعليم أدوات محددة للتعامل مع المشكلات وحلها، وبرنامج القبعات الست وبرنامج المفكر البارع، وفيما يلي سيتم التطرق لملخص برنامج الكورت الذي صمم لتعلم مجموعة من أدوات التفكير تسمح للمتعلم بالابتعاد عن نماذج التفكير المطبوعة في الذهن ومحاولة إدراك الأشياء بشكل أكثر وضوحاً وتحرراً وفي تطوير اتجاهات أكثر بداهة لحل المشكلات ليصبح المتعلم مفكر مبدع ويتألف برنامج الكورت من ست وحدات مختلفة وهي على التوالي: كورت (1) توسعة مجال الإدراك، كورت (2) التنظيم، كورت (3) التفاعل، كورت (4) الإبداع، كورت (5) المعلومات والعواطف، كورت (6) العمل.

وتركز جميع وحدات الكورت على مهارة تفعيل الأشياء وتوجيه الأهداف التفكيرية بشكل ينتج عنه التفاعل لدى المتعلمين والاتجاه نحو تحدي الذات في إبراز أفكار جديدة، كما أنه قد يساعد المعلم في التعرف على المواهب وتنميتها، فعلى سبيل المثال في الكورت (1) وهو توسعة مجال الإدراك توجد عشر بطاقات عمل سنذكر منها فقط البطاقة الأولى وهي معالجة الأفكار (PMI) أي (موجب=plus ، سالب minus =، ومثير interesting =). تتخذ هذه البطاقة كأداة في معالجة الأفكار وبدلاً من كون الشخص يحب أو يكره الفكرة ليصدر قراراً في ضوئها، يتم تدريب المتعلم ليتفاعل مع عملية التفكير بهذه الفكرة وإيجاد النقاط الجيدة والنقاط السيئة والنقاط الملفتة للنظر عن الفكرة، بحيث يصل المتعلم إلى عبور ردة الفعل الانفعالية نحو فكرة ما إلى مهارة في التفكير نحوها بالصورة التي يرى فكرته بزواياها المختلفة وبالتالي إصدار قراراته بشكل أفضل.

الفصل الرابع

دور العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي هو عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية، وهو بالتالي تفكير متشعب أصيل عادة ما يتحدى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة، وهو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها وتتصف هذه الأفكار بالتنوع، والاختلاف وعدم التكرار.

ولقد حظى موضوع الابداع باهتمام كبير من العلماء والباحثين، حيث تعرضت العديد من الدراسات لهذا الموضوع مستخدمة في ذلك مداخل كثيرة ومتنوعة، فهناك من تحدث عن الابداع كعملية ذات مراحل محددة تبدأ بالإحساس بالمشكلة وتنتهي بتوافر الحل وهناك من تناوله من خلال العوامل العقلية والتفكير الغير تقليدي، ويعتبر جليفورد رائداً للعلماء الذين تناولوا موضوع الابداع وحاولوا تحديد القدرات العقلية الإبداعية في ضوء ما يسميه البعض بالتفكير المنطلق.

تعريف التفكير الإبداعي:

عرف سيترنبرج Sternbergالتفكير الإبداعي بأنه: تفكير يشتمل على عمليات متعددة المراحل، ويشتمل على تحديد المشكلة، وتحديد الجوانب المهمة فيها، والوصول

إلى طريقة جديدة في حل هذه المشكلة، أي أنه يعني التفكير فيما وراء الأشياء المألوفة بهدف الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة للإنتاج, كي يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة ما.

النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

هناك نظريات عديدة اتبعها بعض المفكرين للنظر إلى عملية التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه النظريات: التحليلية، الارتباطية، الجشطالتية، الإنسانية، العاملية. وفيما يلي عرض لتلك النظريات:

(أ) نظرية التحليل النفسي:

يرى "Freud" أن الإبداع ينشأ نتيجة صراع نفسي (كحيلة دفاعية) لمواجهة الطاقة الليبيدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها، وفي الإبداع يبتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية، ويكون الإبداع استمرار للعب الإيهامي الذي بدأه المبدع عندما كان طفلاً صغيراً، (نقلاً عن: جليل شكور، 1994: 162؛ سناء حجازي، 2001: 26) وربط فرويد الإبداع وغيره من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور، فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته، فإن تلك الرغبات يجب أن تنطلق بطرق أخرى، أو يتم تعويضها لاحقاً.

إن ظهور الأفكار الإبداعية سواء كانت "فنية تشكيلية، أو موسيقية، أو أدبية، أو في شكل إنتاج علمي مبتكر"، قد يتطلب من الشخص إعادة تشكيل تخيلاته بشكل واقعي جديد، ويؤدي الإعلاء أو الإبدال بهذا المسلك الجديد إلى ظهور العمليات العقلية العلمية والفنية، والنشاطات الفكرية والتصورية، مما يسمح لأصحابها بأن يلعبوا دوراً هاماً مع مسرح الحياة المدنية.

ويميز "يونج" بين نوعين من اللاشعور، إحداهما شخصي، وهو ما تكلم عنه "فرويد"؛ والآخر جمعي، ينتقل بالوراثة إلى الشخص حاملاً خبرات من سبقوه، وهذا اللاشعور الجمعي عند "يونج" هو مصدر الإبداع.

أما "كريس" Kris يرى أن الأفراد المبدعين قادرين على إعادة خلق حالة عقلية تشبه عقلية الطفولة، تكون فيها الأفكار اللاشعورية أسهل توصلاً للعقل الواعي، في حين أكد "جونج" وهو أحد مساعدي وأتباع "فرويد" على أهمية التجربة الشخصية واللاشعورية في وضع إطار الإنتاج الإبداعي، وقد عرف المبدع بأنه الشخص القادر على الانغماس في اللاشعور الجمعي.

مما سبق نجد أن مفهوم الإبداع في ضوء نظرية التحليل النفسي يؤكد الدور الذي تقوم به محتويات ودوافع تقع خارج مجال وعي الفرد ودرايته في العملية الإبداعية، وهذا يعد تفسيراً مبالغ فيه ويفتقر للمنطقية.

(ب) النظرية الارتباطية:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطيه بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، من أجل مقابلة متطلبات معينة، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة، وتُعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها "تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات، أو لتحقيق بعض الفائدة. وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة ازداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي" (جليل شكور، 1994: 161؛ حسن عيسى، 1994: 166).

ويعتقد "ميدنيك" Mednick أن العملية الإبداعية تتأثر بعدة عوامل، منها: (نقلاً عن: (Starko, A., 1995

- أن يحصل الأفراد على العناصر الذين هم في حاجة إليها في بيئتهم.
- أن يحصل الأفراد على شبكة معقدة من الارتباطات مع المثيرات ؛ فالأفراد الذين حصلوا على تجارب مع مثير متفق عليه في إطار مألوف هم أقل الأفراد القادرين على عمل ارتباطات بعيدة مع المثيرات، لأن أنماط الاستجابة لديهم تصبح معروفة.

كما أن هناك ثلاثة أساليب لكيفية حدوث هذه الارتباطات (نقلاً عن: سناء حجازي، 2001: 28-29)وهي:

1- **المصادفة السعيدة**: وذلك عندما تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض بواسطة مثيرات بيئية تحدث مصادفة، فتظهر ارتباطات جديدة بين عناصر لم يسبق لها أن ارتبطت، ومن أمثلة ذلك اكتشاف أشعة أكس، البنسلين، قاعدة أرشميدس.

2- **التشابه**: ومعناها أنه قد تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض نتيجة للتشابه بين هذه العناصر أو بين المثيرات التي تستثيرها، ويبدو هذا الأسلوب في مجال الكتابة الإبداعية، والشعر، والتأليف الموسيقي، والرسم، حيث يعتمد على التشابه بين الوحدات المكونة للإنتاج، كالألفاظ مثلاً، ويمكن إرجاع حدوث الاقتران بين هذه العناصر إلى "تعميم المثير".

3- **الوسيط**: قد تستثار العناصر الارتباطية المطلوبة مقترنة بعضها بالبعض زمنياً عن طريق توسط عناصر أخرى مألوفة، وهذا شائع في الميادين التي تعتمد على استخدام الرموز، مثل الرياضيات، والكيمياء،... الخ.

بينما يرى "سكينر" Skinner أن أفعال الأفراد يقررها تاريخ التعزيزات، فإن تلى الأفعال نتائج مبهجة فإنها تتكرر، أما إذا كانت غير سارة فإن الشخص لن يحاول مثل هذه الأفعال مرة أخري، وقد وضع افتراضاً لو أن شخص آخر مر بخبرات حياة شكسبير لن يكون له أي خيار إلا أن ينتج نفس مسرحياته.

وتلخيصاً لما سبق يتضح أن النظرية الارتباطية تؤكد على تكوين ارتباطات بين المثير والاستجابة، وعلى أهمية التعزيز في حدوث وتقوية الارتباطات، وبالتالي وفقاً لهذه النظرية فإنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التعزيزات، فأصحاب هذه النظرية يرون أن الطفل قد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك.

لكننا نجد أن هذه النظرية أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر مهم في العملية الإبداعية، فهي جعلت الإنسان على مستوى الآلة التي يستجيب آلياً للمثير، وتدفعها محركات فسيولوجية مجردة من التلقائية والإبداع والحيوية، وبالتالي ظهرت بمظهر سلبي غير فعال.

(ج) النظرية الجشطالتية:

تُفسر وجهة نظر الجشطلت في قضية الإبداع من خلال المجال الإدراكي للشخص المبـدع، وتصف حدوث عملية التفكير الإبداعي على النحو التالي:

في البداية يبرز جزء هام من المجال، بحيث يصبح هو المركز، ودون أن يبدو منفصلاً عن باقي المجال، فعندما يكون جزء من المجال البصري مختلفـاً في اللـون أو الظـل فإنـه يبـدو في هذه الحالة كشكل، بينما يبدو ما سواه أرضية، ويتبع ذلك رؤية المجال وإدراكه بشـكل بنـائي أعمق، مما يؤدي إلى إدخال تعديلات وإحداث تغيرات في المعنى الوظيفي، إن الإبداع حسب وجهة نظر الجشطلت تتمثل في القدرة على النظر إلى مكونات المجال، وإدراك العلاقات التـي لا يمكن تبنيها بالنظرة العابرة، ثم حدوث الاستبصار الذي يأتي فجأة كحل للمشكلة.

(د) النظرية الإنسانية:

وصف "ماسلو" Maslow الإبداع بالسمات الأساسية الكامنة في الطبيعـة الإنسـانية، وهـي قدرة تمـنح لكـل أو معظـم الـبشر منـذ مـيلادهم، بشرط أن يكـون المجتمـع حـراً خاليـاً مـن الضغوط وعوامل الإحباط، وقد حدد نوعين من الإبداع على النحو التالي:

- القدرة الإبداعية الخاصة، وتعتمد على الموهبة والعمل الجاد المتواصل.
- إبداع التحقيق الذاتي، أو الإبداع كأسلوب لتحقيق الفرد لذاته.

فيرى "ماسلو" أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبـداع التحقيق الذاتي، وهذه القدرة توازي الإبداع البريء الذي يقوم به صغار السن.

ويرى "روجرز" أن الإبداع هو نتاج النمـو الإنسـاني الصـحي، وأول السـمات المميـزة للإبداع التي عرفها "روجرز" هي: التفـتح للتجربـة، فـالأفراد المبـدعين أحـرار مـن وسـائل الدفاع النفسية التي قد تمنعهم من اكتسـاب الخـبرات مـن بيئـتهم، السـمة الثانيـة هـي التركيـز الـداخلي عـلى التقيـيم، وهـو الاعـتماد عـلى الحكـم الشـخصي وخاصـاً في النظـر للمنتجات الإبداعية، السمة الثالثة هي القدرة على اللـهو بالعناصر والمفاهيم، حيـث أن

الأفراد المبدعين كما يذكر "روجرز" يجب أن يكونوا قادرين على اللعب بالأفكار وتخيل التراكيب الممكنة، وتقدير الافتراضات.

وبالنظر إلى اتجاه أصحاب هذه النظرية نجد أن المذهب الإنساني يختلف عن المدرستين السابقتين، فقد رفضت هذه النظرية آراء النظرية (السلوكية، الجشطالتية) في تفسير نشاط الإنسان، وركزت على الطبيعة الإنسانية، حيث يشتق الدافع الإبداعي من الصحة النفسية السليمة والجوهرية للإنسان. فالإبداع يمثل محصلة التطور العقلي الكامل.

(هـ) النظرية العاملية:

يتصور "جيلفورد" أن هناك فرقاً بين الإبداع والإنتاج الإبداعي، فقد يتصف الفرد بصفات المبدعين، غير أنه لا يقدم إنتاجاً إبداعياً، وقد يقدم الإنتاج الإبداعي إذا توافرت لدية الظروف البيئية، ويوضح "جيلفورد" أن ما يسميه الاتساق يلعب دوراً هاماً في تفكير المبدع، فالإبداع في الرياضيات يبدأ بخطة، وفي الموسيقى بفكرة أساسية، وفي الشعر والقصة والرواية يبدأ بهيكل عام، وفي الرسم بموضوع، كما يؤكد "جيلفورد" على طبيعة العلاقة بين حل المشكلات والتفكير الإبداعي، فيرى أن هذين المظهرين يشكلان وحدة لما بينهما من خصائص مشتركة؛ وحيث يكون هناك إبداع، فإنه يعني حلاً جديداً لمشكلة ما.

وتأسيساً لما سبق تعتبر مجهودات "جيلفورد" في مجال الإبداع أكثر شمولاً بالنسبة لباقي النظريات الأخرى، فقد أسهمت تلك النظرية في اتساع نطاق البحث في مجال التفكير الإبداعي، خاصة لدى الأفراد الذين لا يقدمون إنتاجاً إبداعياً، إلى جانب أن الاختبارات التي قدمها تعد من المقاييس الأساسية في هذا المجال، فقد صاغ "تورانس" وزملائه على نسقها اختباراتهم في الإبداع؛ ولكن قد أُخذ على تلك النظرية أنها توقفت عند العوامل العقلية للإبداع.

مستويات التفكير الإبداعي:

يرى تايلور أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأشخاص من حيث العمق، ويحدد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي:

1- **مستوى الإبـداع التعبـيري**: وهـذا المسـتوى ترتكـز عليـه المسـتويات التاليـة ويتمثـل في الرسوم التلقائية.

2- **مستوى الإبداع الإنتاجي**: حيث يظهر الميل لتحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

3- **مستوى الإبداع الاختراعي**: وأهم خصائصه الاختراع والاكتشاف.

4- **مستوى الإبداع التجديدي**: ويتطلـب تعـديلاً في المبـادئ العامـة التـي تحكـم ميـدانا في العلم أو الأدب أو الفن.

5- **مستوى الإبداعي المنبثق (الجديد)**: ويتطلب هذا النوع فكـراً أصـيلاً وتنوعـاً في الأفكـار المطروحة.

خطوات العملية الإبداعية:

إن العملية الإبداعية تتم عبر خمس خطوات أساسية هي:

1- **المثير**: يكون على هيئة سؤال يطرحه المتعلم على نفسه عند مواجهـة مشـكلة، أو يلقيـه عليه معلمه أو أحد والديه بطريقة تستفز تفكيره.

2- **الاستكشاف**: ويعنى البحث عن بدائل أو حلول جديـدة قبـل اتخـاذ قـرارات أو الحكـم بشأن قضية مطروحة على بساط البحث، ويكون بأخذ الوقت الكافي لجمع أفكـار كثـيرة من خلال التجريب أو بالتشاور مع الآخرين.

3- **التخطيط**: وهو وسيلة فعالة في الوصول إلى الهـدف، ويـتم عـلى خطـوات هـي: تحديـد المشكلة، جمع المعلومات حولها، ثم تحليلها لتشكيل وعي الباحث بالعملية الإبداعية.

4- **النشاط**: وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها والتأكد من صلاحيتها أو البحـث عن بديل لها.

5- **المراجعة**: وتعني تقويم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول، والنجاح الـذي تحقـق، ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الغاية المنشودة.

المراحل الأساسية للتفكير الإبداعي:

يرى بعض الباحثين أمثال (أوسبورن، وجوردن، وفريمان) أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل أساسية هي:

1- **مرحلة الإعداد**: وهـي الخلفيـة الشـاملة في الموضـوع الـذي يبـدع فيـه الفـرد، وفسرهـا جوردن بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه. وفي هذه المرحلة يصبح المتعلم مهيئاً للتعامل مـع المسـألة المـراد التعامـل معهـا، وذلـك باستحضـار مـا لديـه مـن معلومـات وخبرات، وبالقراءة الواعية والمنظمة، وبطرح أسئلة على الأشخاص الـذي لـديهم تجـارب مماثلة، ومن تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح وتحليله إلى عناصره لاسـتنباط أفكار جديدة منه.

2- **مرحلة الحضانة**: وهي فترة زمنية يحتاجها المـتعلم ليعمـل فيهـا فكـرة بتنقيـة المعلومـات والخبرات المتوفرة لديه من الحشـو الـذي قـد يـؤخر الوصـول إلى الحـل المنشـود، ويعـتري المتعلم فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

3- **مرحلة الإشراق**: وهي اللحظة التـي تولـد فيهـا الفكـرة، أو الحالـة التـي تحـدث عنـدها الومضة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكـن تحديـدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما، في مكـان مـا، وربمـا تلعـب الظـروف المكانيـة والزمانيـة والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، وقد وصفت بأنها لحظة الإلهام.

4- **مرحلة التحقق**: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمرضية، وفيها يقـوم المتعلم باختبار الحل الذي توصل إليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.

المكونات الأساسية لقياس القدرة على التفكير الابداعي:

1- الحساسية للمشكلات:

وتتمثل فى قدرة بعض الأفراد دون غيرهم على استشفاف المشكلات التي تدور حولهم وتحديدها تحديداً دقيقاً، إذ أن بعض الأفراد قد يرون في موقف معين مشكلات تحتاج إلى حل وإمعان النظر، بينما آخرون لا يرون في نفس الموقف أية مشكلات أو تعقيدات تدعو للقلق أو النقاش، ويرجع ذلك لاختلاف نظرتهم لظروف الحياة ومشكلاتها اليومية.

ويذكر جيلفورد في هذا الصدد أنه وإن كان لا يعنيه كيف تحدث الفروق بين الأفراد في هذا المجال، كما لا يعنيه مناقشة إن كان من الأفضل النظر إلى هذا العامل كقدرة عقلية أم كسمة مزاجية، فإنه يعنيه أنه في موقف معين يرى شخص معين أن هناك عدة مشكلات، في حين يرى الآخرون الموقف واضحًا لا يدعو إلى تساؤل.

أما «ك.دنكار» فيرى أن موقفًا ما قد يطرح مشكلات عندما يكون للكائن الحي هدفًا ولكن يعجز عن تحقيقه، والحل الذي يؤدي إلى الحد من تلك الوضعية قد يسمح بتحقيق الهدف، كما أنه ينظر إلى السلوك الإنساني نظرة وظيفية هادفة، وأن الإحساس بالمشكلات متعلق بوجود هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، فإذا ما تحقق الهدف فإن ذلك يعني أن الإشكال قد فُض.

أ- مظاهر عامل الحساسية للمشكلات:

يمكن حصر مظاهر الحساسية للمشكلات في النقاط التالية:

- الحاجة إلى التغيير.
- الوعي بوجود نقائص في الأشياء.

ب- أنواع الاختبارات التي تقيس الحساسية للمشكلات:

تختلف الاختبارات التي تقيس عامل الحساسية للمشكلات باختلاف مظاهره، وهي على النحو التالي:

- نوع يطلب فيه من الفرد ذكر النقائص التي يمكن ملاحظتها في بعض الأدوات الشائعة والمألوفة في الحياة اليومية، وكذلك ذكر كل الاقتراحات التي يرى أنها تؤدي إلى تهذيبها وتحسينها إلى أقصى حد ممكن.
- هناك نوع آخر من الاختبارات يعتمد على القدرات الإدراكية للفرد، ويشتمل هذا النوع على بعض الصور لموضوعات معينة وأشكال مألوفة فيها أخطاء بسيطة، ويطلب من الفرد البحث عن هذه الأخطاء، والهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على مدى قدرة الشخص على اكتشاف مثل هذه الأخطاء والنقائص.

ج- التعريف الإجرائي للحساسية للمشكلات:

يمكن تعريف عامل الحساسية للمشكلات تعريفًا إجرائيا بناء على نتائج الاختبارات التي طبقها «جيلفورد» ومعاونوه، وحسب النسب المرتفعة التي أظهرتها تلك الاختبارات؛ وهي القدرة على إدراك وتحسس النقائص والأخطاء في الأدوات والنظم الاجتماعية.

2- الطلاقة الفكرية:

يحتاج الابتكار إلى الوفرة فى الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما تقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ فى فحصها وتقييمها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ويقول عبد الحليم محمود السيد في ذلك: "ولما كان الشخص الذي ينتج عددًا كبيرًا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة تكون لديه - في حالة تساوي الظروف- فرصة أكبر لكي ينتج عددًا أكبر من الأفكار الجيدة، فإنه من الأرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير".

إن هذا الرأي يربط القدرة على التفكير الابتكاري بالطلاقة؛ فكلما زادت طلاقة الشخص أدى ذلك إلى زيادة في إنتاجه الابتكاري؛ أي أن عامل الطلاقة مؤشر له أهمية كبيرة في دلالته على الإنتاج الابتكاري واعتبار الشخص الذي أظهر طلاقة مرتفعة شخصًا ذا قدرة على التفكير الابتكاري.

أما حلمي المليجي فيرى أن الطلاقة «سيل غير عادي مـن الأفكـار المترابطـة يبـد العقـل المبتكر، كما لو كان يطلق طلقات من الأفكار الجديـدة»، ويـربط هـذا المفهـوم للطلاقـة بـين الجدة والأصالة وتتالي الأفكار المرابطة، ولكن إذا نظرنا إليه نظـرة وظيفيـة نجـده بعيـدا عـن التحديد الوظيفي؛ لأن الطلاقـة ليسـت مجـرد تـوافر سلسـلة مـن الأفكـار وإنمـا ذات هـدف وظيفي يشبع فيه الفرد دافعًا من دوافعه المتعددة، لينتج أكـبر عـدد ممكـن مـن الأفكـار كي يتوصل للحل المناسب لمشكلته.

عوامل الطلاقة الفكرية:

هناك أربعة عوامل أساسية قد توصل إليهـا «جيلفـورد» ومعـاونوه سـنة 1952، وهـي على النحو التالي:

1- **طلاقة الكلمات:** وتعني سرعة إنتاج كلـمات محـددة تـؤدي معنـى، وتقـاس باختبـارات كثيرة من بينها «اختبار الحروف غير المرتبة» ويطلب مـن الفـرد ترتيبهـا في كلـمات ذات شروط بنائيـة تقـتضي دمـج تلـك الحـروف في كلـمات ذات معنـى أو غـير ذات معنـى «يحددها تعليمات الاختبار».

2- **طلاقـة التـداعي:** وتعنـي إنتـاج كلـمات ذات معنـى محـدد، وتقـاس باختبـارات دمـج الحروف، وتركيب الخطوط المنكسرة، وإعطائها أسماء ذات معنى.

3- **طلاقة الأفكار:** وتعني إنتاج أفكار متسلسلة في موقف من المواقف التي تثير المفحـوص؛ مثـل إعطاء عنـاوين لقصـة مثـيرة، والحكـم هنـا لا يكـون عـلى عـدد الكلـمات التـي أنتجهـا المفحوص، وإنما على عدد الأفكار التي تؤدي معنى محددًا.

4- **الطلاقة التعبيرية:** وهي تختلف عن الطلاقة الفكرية؛ لأن القدرة عـلى إنتـاج أفكـار تختلف عن صياغتها والتعبير عنها، فقد يـرى « جيلفـورد» أن تمييـز عامـل الطلاقـة التعبيرية عن عامل طلاقة الأفكار إنما يدل على أن القدرة على إيجاد أفكار تختلـف عن القدرة على صياغة تلك الأفكار في كلمات ذات معنى. ولمـا كـان عـلى الفـرد أن يصوغ أفكاره - في اختبارات الطلاقـة الفكريـة- في ألفـاظ؛ فإنـه يفـترض أن في هـذا

قياسًا أيضًا لقدرته على التعبير عن نفسه، إلا أن في مثل هذه الاختبارات لا يكون الاهتمام منصبا على القدرة على التعبير، لهذا يستخدم « جيلفورد» اختبارات أخرى تقدم فيها الفكرة للشخص، ويكون عليه أن يصوغها في كلمات بأكثر من طريقة، وعندئذ تكون مشكلة التعبير أكثر صعوبة، ويكون بالاختبار تباين على عامل الطلاقة التعبيرية».

أما « تورانس» فيشير في أثناء كلامه عن المبتكرين، مقدمًا مفهومه للطلاقة فيقول: «... إن الأفراد الذين ينالون علامات عليا في التفكير المبدع، كانوا يعطون عددًا أكبر من الأفكار، وينتجون المزيد من الأفكار الأصيلة.

3- المرونـة:

يعد عامل المرونة من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري، وهي عكس التصلب، وتعني قدرة الفرد على تغيير زاوية تفكيره أثناء قيامه بالنشاطات المختلفة، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد من الأفكار وطرق استخدامها.

ويعود الفضل إلى جيلفورد ومساعديه أيضاً في الكشف عن عامل المرونة ومكوناته الأساسية؛ إذ توقع جيلفورد في هذا الخصوص ارتباط القدرة على المرونة في التفكير الإبداعي، وافترض وجود نوع - أو عدة أنواع- من مرونة العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز الشخص الذي لديه قدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين.

ويمكن النظر إلى المرونة من زاويتين، هما: (المرونة تكييفية، والمرونة تلقائية):

1- المرونة التكييفية: وتعني التغيير في الحلول الممكنة للمشكلات التي يتعرض لها الشخص في البيئة التي يعيش فيها؛ كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة.

وتتطلب المرونة التكييفية القدرة على تغيير زاوية التفكير في اتجاهات مختلفة ومستمرة، ومن بين الاختبارات التي تستخدم لقياس هذا النوع من المرونة «اختبار المعادلات الرقمية البسيطة» التي تتطلب استبدال الأرقام بالرموز.

2- المرونة التلقائية: إذا كانت المرونة التكييفية تعني قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية تجاه حل موقف محدد تحديدًا دقيقًا، فإن المرونة التلقائية تعني إنتاج عدد من الأفكار المرتبطة بموقف غير محدد بدقة.

إذ أن الفرق بين المرونة التكييفية والمرونة التلقائية يتمثل في تحديد الموقف تحديدًا دقيقًا بالنسبة للمرونة التكييفية، بمعنى أن الفرد يوجه تفكيره نحو موقف موحد، أما الشخص الذي يتميز بالمرونة التلقائية فلا يتقيد بموقف محدد، وإنما يترك تفكيره يجول في عناصر الموقف، وبإجرائية أكثر، فإن الفرد الذي يتميز بالمرونة التلقائية هو الذي يستطيع إنتاج أكبر عدد من الأفكار المبتكرة.

ونستنتج مما سبق أن المرونة هي من أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي؛ إذ أن أغلب الابتكارات في العالم كانت نتيجة للمرونة العقلية لمبتكريها، حيث أن المرونة والفكر الغير مقيد قد ساعد هؤلاء المبتكرون على التنقل بين الأفكار والتعمق في استخداماتها المختلفة والخروج بأفكار عظيمة ومتطورة ساهمت في ايجاد المزيد من الابداع.

4- الأصالة:

وتتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالحداثة، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث، وبكلمات أخرى **فالأصالة تعني القدرة على التوصل إلى شيء جديد لم يصل إليه أحد من قبل.**

ويؤكد سيد خير الله (1981) نفس الرأي؛ إذ يحدد مفهوم الأصالة على أنها «القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها».

والأصالة ترتبط ارتباطًا قويًا بشخصية مكتشف الفكرة النادرة والأصيلة، وحتى لو ظهرت لدى أفراد آخرين في أماكن وأزمنة مختلفة تبقى ذات بعد فردي إلى أقصى درجة.

وهذا يأخذنا إلى نقطة أخرى وهي نشأة مبتكر الفكرة والبيئة التي أثرت في تكوين وبناء شخصيته، فالأفكار الأصيلة لا تنبع من العدم، وإنما تعتمد على جانبين هما: الجانب الفطري في الإنسان، والجانب المكتسب؛ بمعنى أن الخبرات التي يمر بها الفرد لها أثر كبير في إنتاجه للأفكار الأصيلة.

5- التداعيات البعيدة:

يعد هذا العامل من العوامل الأساسية المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري، ويمكن تحديده إجرائيا على الوجه الآتي:

«هو قدرة الفرد على توسيع خطة معينة من خلال الإضافة والحذف، أو تحسين موضوع ما أو شيء من الأشياء المعطاة، ويمكن قياسه باختبارات تكميل الأشكال أو تحسين الأشياء، وهذا التعريف يسمح لنا بمعرفة قدرات الفرد التي يستخدمها في إنتاجه الابتكاري بحيث إن كل تفصيل جديد يقدمه سيقدر بدرجة يحددها الاختبار المستخدم في عملية القياس، وبهذا يمكننا الفصل بين هذا العامل وبين عامل المرونة الذي يتطلب تغيير الوجهة الذهنية للفرد حتى يستطيع أن ينوع في استجاباته.

دور التفكير الابداعي في جلسات العصف الذهني:

يعتمد أسلوب العصف الذهني أساساً على تزاوج الأفكار بين الأفراد بعضهم البعض بهدف إنتاج أفكار جديدة، أو تزاوج الأفكار الحديثة مع القديمة، وهنا يأتي دور التفكير الابداعي، حيث يعتبر الإبداع هو أحد أهم الأدوات التي تجعل أداء الفريق متميزاً.

ويوضح "دى بونو" أن التفكير الابداعي يمكن أن يستخدمه الفرد منفرداً، أو ضمن جلسة ابداعية، حيث أن الفرد أكثر قدرة على استنباط الأفكار، وفتح أفاق جديدة للتفكير فى الموضوع محل النقاش، وتظهر فائدة ومميزات الفريق بعد استنباط الفكرة، ذلك لأن الفريق يمكن أن يضيف إلى الفكرة، ويطورها فى اتجاهات لم تكن تخطر ببال صاحب الفكرة ذاته.

ويعرض جدول (1) مقارنة بين أهداف كلاً من التفكير الجماعـي، والتفكـير الابـداعي، كـما يعرض جدول (2) مجالات استخدام التفكير الابداعي.

جدول (**1**): مقارنة بين أهداف التفكير الجماعي، والتفكير الابداعي

م	العملية	الأهداف
1	التفكير الجماعي	أ - التخطيط للمستقبل. ب- حل المشكلات. ج- إنجاز المشروعات. د- أداء المهام.
2	التفكير الإبداعي	أ - الإبداع والاختراع وتوليد الأفكار الجديدة

جدول (**2**): مجالات استخدام التفكير الابداعي

مجالات استخدام التفكير الإبداعي	
– أداء المهام. – حل المشكلات. – التخطيط للمستقبل. – إنجاز المشروعات.	– تحقيق قيمة مرتفعة للأشياء. – التخطيط ووضع الاستراتيجيات. – الإبداع والاختراع وتوليد الأفكار الجديدة. – تطوير وتجويد كل ما يحمل جوانب قصور.

يتضح من كلٍ من جدول (1)، وجدول (2) أن مجالات استخدام التفكير الإبـداعي تتفـق مع أهداف كل من التفكير الجماعي، والتفكير الإبداعي.

كيف يتم اصطياد الأفكار الابداعية ؟

يقول (ديوبولد فان دلين): «تولد الأفكار الإبداعية في لحظات خاطفة ثم تتلاشى من مخيلتك إلى الأبد ما لم تسارع بتدوينها، ومن الغريب أن لا تأتيك الفكرة وقت الاحتياج إليها وأثناء معالجتك للمشكلة المتعلقة بها، ولكن تواتيك كومضة من الاستبصار في الوقت الذي تكون فيه مشغولاً بأعمال أخرى أو مشتركًا في محادثة أو منصتًا إلى محاضرة أو قائمًا بالتدريس أو عاكفًا على قراءة كتاب...الخ، وحتى لو بدت هذه الفكرة لحظة ورودها واضحة تمامًا أو مهمة للغاية بحيث يستحيل نسيانها فهناك دائمًا احتمال أن تضيع منك فيما بعد، لذلك حينما تبني في عقلك نواة لفكرة احفظها مباشرة كتابة للاستفادة منها في المستقبل، وإليك بعض الوصايا التي تعينك على تحقيق ذلك:

1- أحتفظ بالأفكار القيمة:

رسخ في نفسك أن قيمتك الثقافية والاجتماعية بين الناس تبنى على ما تطرحه من أفكار، فإن كانت أفكارك ذات قيمة فستكون ذو قيمة في مجتمعك، وإن كانت العكس فستكون قيمتك بحجم ما تطرحه من أفكار! وهنا تظهر أهمية اصطياد الأفكار وتدوينها والاحتفاظ بها.. فهي تمثل لك رصيدًا لا ينفد.. يعينك على الاحتفاظ بمكانتك اللائقة داخل مجتمعك، وفي كثير من الأحيان تعود الأفكار المتميزة على صاحبها ليس فقط بالنفع المعنوي، بل بالنفع المادي أيضًا إذا استغلها في ابتكار ما، وحصل من خلاله على براءة اختراع مثلًا..! فمن المعلوم أن كل الاختراعات تبدأ بفكرة تمر على ذهن المخترع.. والفرق بين المخترع وغير المخترع أن المخترع يتشبث بالفكرة التي قد يراها غيره فكرة تافهة لا تساوي التمسك والاحتفاظ بها، بل قد يرى - غير المخترع - أن التمسك بها ضرب من ضروب الجنون.. ولكن بعد حين نرى أن هذه الفكرة البسيطة قد تحولت - بإرادة الله - ثم بجهود المخترع ودأبه وراءها إلى شيء مادي ملموس على أرض الواقع ونافع للبشرية، فالطائرات على سبيل المثال والتي لا تستطيع البشرية الاستغناء عنها الآن إلا فكرة وردت على أذهان أناس لديهم صفات ودأب المخترعين

تمسكوا بها، واجتهدوا وعملوا على تحقيقها، فكانت حقيقة وواقعًا وفائدة عظيمة للبشرية جمعاء.

2- سارع بتدوين أي فكرة:

احتفظ في جيبك بقلم ومفكرة، أو ورقة صغيرة، وسارع بتدوين أي خاطرة أو فكرة تخطر بذهنك، ولا تدقق في أهمية هذه الخاطرة، بل دونها ثم ابحث في أهميتها في وقت لاحق.

3- أحرص على ترسيخ مهارة التفكير:

فالتفكير يعد من أهم سمات الإنسان، والإنسان بصفة عامة، والإداري بصفة خاصة مطلوب منه اكتساب مهارة التفكير، وتعويد عقله الباطن عليها، فالتفكير هو منبت الأفكار، فالإداري الناجح والمتميز هو صاحب مهارة التفكير والأفكار المتميزة. ولكي يستفيد الإداري من كامل طاقاته الذهنية في مهارة التفكير عليه أن يتخير الأوقات المناسبة في يومه، ولعل أفضل هذه الأوقات هي الساعات الأولى من النهار، فتخصيص هذه الساعات في التفكير يأتي بأفكار أغلبها جيد ومفيد.

4- استعن بالمكان والزمان المناسبين:

فالمكتب المرتب والنظيف، والجو الهادئ من أهم العوامل المساعدة على التركيز والتفكير بعمق في الفكرة الواردة على الذهن، أو السابق تدوينها.

5- لا تدع للمقاطعات والأعمال الطارئة سبيلاً عليك:

فالإنسان الناجح هو الذي يتحكم في وقته، ويعرف كيف يدير هذا الوقت، ويعرف أن وقته هو رأسماله في الحياة بصفة عامة، ورأسماله في عمله بصفة خاصة، فيجب عليك استثمار وقتك جيدا والاستفادة منه بأفضل الطرق والوسائل، وأعلم أن الأعمال الملقاة على عاتقك كثيرة، فإن انشغلت مع المقاطعات أو الأعمال غير المهمة، فقدت الكثير من وقتك وتراكمت عليك الأعمال، فالتركيز من أهم العوامل المساعدة على توارد الأفكار الجديدة على الذهن.

6- صفاء النفس والذهن:

من المعلوم أن صفاء النفس يؤدي إلى صفاء الذهن، وصفاء النفس لا يتأتى لعاص، وإنما يتأتى إلى القريب من اللـه عز وجل، المتوكل عليه حق التوكل، الحريص كل الحرص على الائتمار بالمعروف، والانتهاء عن المنكر، والأفكار المفيدة والصالحة للتنفيذ لابد لها من أرض خصبة، لا تتوافر هذه الأرض إلا في نفس صافية مطمئنة، صادقة، في السر والعلن، ومخلصة في أقوالها وأفعالها.

استقصاء

هل أنت مبتكر؟

اقرأ العبارات الآتية بدقة، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع رأيك وسلوكك.

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	أثق في نفسي وقدراتي على تحقيق الأهداف.					
2	أخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها.					
3	أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني.					
4	أستطيع أن أوفق بين الأشياء الغريبة.					
5	أستطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي حولي.					
6	أؤمن بأن الأفكار الجيدة تجئ على مهل.					
7	أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت.					
8	يصعب على تصديق أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضاً.					
9	أفرق بين ما يمكن التحكم فيه وما لا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة					
10	أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة					
11	أعطي عقلي فرصة للاسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب					
12	أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصول إلى حل مبتكر					

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
13	أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي ولإمكاناتي					
14	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار عديدة متنوعة					
15	أنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة					
16	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار جديدة					
17	أعطى للفكرة الجيدة وقتاً كافياً لكي تختمر					
18	أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري					
19	أرى أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي					
20	أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة					
21	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي					
22	أؤمن تماماً بأن "من فات قديمه تاه"					
23	أمتلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال					
24	أهتم كثيراً بالإنجازات ولا يهمني تعاطف الآخرين					
25	يساعدني خيالي الواسع على تصور الأشياء في أشكال جديدة					
26	أتردد كثيراً في عرض أفكاري عندما تكون غريبة					
27	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات					
28	أتفادى تعرض أفكاري الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها					
29	أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع					
30	أنفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته					

سجل في الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة

الحساسية للمشكلات		الطلاقة		الأصالة		المرونة		المثابرة	
المسلسل	الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل	الدرجة
2		4		6		15		1	
3		8		16		22		11	
5		14		18		26		12	
7		20		21		27		13	
9		25		23		29		17	
10		28		24		30		19	
المجموع		المجموع		المجموع		المجموع		المجموع	

الفصل الخامس

مفهوم الذكاء وتطور قياسـه

يعتبر الذكاء مفهوماً افتراضياً تستدل عليه من آثاره والتي تبدو في السلوك والاستجابات الإدراكية، حتى أن علماء النفس قد اختلفت وجهات نظرهم في تعريف مفهوم الذكاء وذلـك بسبب اتساع مدى النشاط العقلي ومدى ارتباطه بالجهاز العصبي وعمل الـدماغ، مـما جعـل تعريفات الذكاء تأخذ صوراً عديدة، تدور جميعهـا حـول طـرق تفسـير تلـك الظـاهرة والتـي يطلق عليها أحياناً اسم القدرة العقلية، **وفيما يلي عرض لبعض تعاريف الذكاء:**

تعريف الفرد بينيه:

يعرف بينيه الذكاء على أنـه قـدرة عقليـة عامـة تبـدو في عـدد مـن القـدرات الفرعيـة المتمثلة في القدرة على التذكر والتفكير وحل المشكلات والمفردات. (الروسان، 2006).

تعريف وكسلر:

يعرف وكسلر الذكاء على أنه القدرة الكليـة العامـة عـلى القيـام بفعـل مقصـود والتفكـير بشكل عقلاني والتعامل مع البيئة بكفاية. (الروسان، 2006).

تعريف ثورتدايك:

القدرة على عمل الاستجابات الملائمة وقد ميز بين ثلاثة أنـواع مـن هـذه القـدرة وحتـى الذكاء المجرد والذكاء العملي والذكاء الاجتماعي. (توق، عدس، قطامي، 2003).

تعريف كاتل:

الذكاء مزيج من السمات الإنسانية التي تشمل القدرة على استبعاد العلاقات المعقدة والقيام بالوظائف الذهنية التي يتطلبها التفكير المجرد والقدرة على التكيف وحل المشكلات واكتساب خبرات جديدة. (جروان، 2004)

تعريف كلارك:

محصلة الأنشطة الدماغية للفرد في المجالات المعرفية والانفعالية والحدسية والبدنية الناجمة عن التفاعل بين النمط الوراثي (الجيني) الفريد له وبين المحيط والبيئة وهو بذلك حصيلة تفاعل بين سمات موروثة وأخرى مكتسبة، ويمكن تقويته أو إعاقته اعتماداً على طبيعة هذا التفاعل. (جروان، 2004)

مكونات الذكاء:

يتألف الذكاء من مجموعة من القدرات العقلية هي:

1- الملاحظة **(Observation)**:

القدرة على التدقيق في الأشياء والتمعن في الأحداث باستخدام الحواس الخمس. (الروسان، 2006).

2- التفكير **(Thinking)**:

سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير سيتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس بحثاً عن معنى في الموقف أو الخبرة. وهو سلوك هادف وتطوري، يتشكل من تداخل القابليات والعوامل الشخصية والعمليات المعرفية وفوق المعرفية والمعرفة الخاصة بالموضوع. (جروان، 2003).

3- النقد **(Critism)**:

القدرة على الفحص الدقيق للموضوع أو القضية بهدف تحديد مواطن الضعف من خلال التحصيل وإصدار الأحكام بالاستناد إلى معايير مقبولة تتخذ أساساً للنقد. (حسين، 2003).

4- التفكير الإبداعي (**Creative Thinking**):

نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروضة سابقاً، وهو يتميز بالشمولية والتعقيد، حيث ينطوي على عناصر معرفية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة، ويتكون من مهارات الطلاقة والمرونة والإفاضة والأصالة والحساسية للمشكلات. (جروان، 2004).

5- التمثيل (**Assimilation**):

نزعة الفرد لأن يدمج أموراً من العالم الخارجي في بنائه العقلي. (عدس، قطامي، توق، 2003).

أنواع الذكاء:

في إطار تعريفات الذكاء وخصائصه نستطيع أن نتبين أنواعًا مختلفة من الذكاء مثل:

1- الذكاء المجرد أو المعنوي: وهو القدرة على التعامل مع الكفاءة والمفاهيم المجردة، وفهم الرموز، سواء كانت ألفاظًا، أو أرقامًا، والمقصود بالتجريد: استيعاب الصفات الجوهرية بالمفهوم دون الصفات العرضية.
2- ومن المفاهيم المجردة في لغتنا: العدالة، الأمانة، الفضيلة، الحق، الخير، الجمال، فكلها مفاهيم مجردة.
3- الذكاء الاجتماعي: ويظهر في قدرة الفرد على إقامة العديد من العلاقات الاجتماعية الناجحة.
4- الذكاء الميكانيكي: ويظهر في قدرة الفرد على التعامل مع الأشياء المادية، وممارسة المهارات اليدوية، والميكانيكية.
5- الذكاء الفني: يبدو في القدرة على التذوق والاستحسان، وابتكار المنتجات البديعة.
6- الذكاء الشخصي: ويبدو في التعامل مع الأمور الشخصية.

7- الذكاء العملي: ويبدو في القدرة على عمل الأشياء المناسبة في الوقت المناسب، والقدرة على تقدير المواقف، والاستجابة تبعًا لذلك.

8- الذكاء الأكاديمي: ويبدو في القدرة على الاستفادة من دراسة المواد الدراسية، والمراجع العلمية، والدراسات العلمية الأكاديمية في المدارس والجامعات مثلًا.

9- الذكاء اللفظي: ويظهر في القدرة على فهم وحل المشكلات التي تتضمن رموزًا لغوية، أو لفظية.

كيفية قياس الذكاء:

تبين من معظم الأبحاث والدراسات التي أجريت على عينات عشوائية من الأفراد أن نسب الذكاء تتوزع توزيعًا اعتداليًّا بين الأفراد، بحيث يقع غالبية الأفراد حول المتوسط، ويتوزع الباقون على جانبي ذلك المتوسط، وذلك وفقًا للتصنيفات الآتية:

1- نسبة الذكاء من 130 إلى أكثر: والأفراد في هذه النسبة يسمون: بالعباقرة، ويمثل أفراد هذه الفئة وفقًا للدراسات أقل من 2% من المجموع الكلي من أفراد المجتمع الذي ينتمون إليه. ويمتاز أفراد هذه الفئة بقدرات ومهارات خاصة، كما يمتازون بصفات مزاجية دون غيرهم، كما تبين من الدراسات أن أطفال هذه الفئة يميلون إلى عدم مصاحبة أقرانهم من الأشخاص العاديين، ويفضلون مصاحبة من أهم أفضل منهم، أو أكبر منهم سنًا.

2- نسبة الذكاء من 110 إلى 130: ويطلق عليهم: مرتفعي الذكاء، يندرج تحت هذه الأفراد أو عدد الأفراد بنسبة 20%،وتبينت من الدراسات أن هذه الفئة يشبهون أفراد الفئة السابقة من حيث السمات الشخصية.

3- نسبة الذكاء من 90 إلى 110 درجة: ويطلق عليهم: متوسطو الذكاء، أو العاديون. ويمثل أفراد هذه الفئة حوالي 45% من مجموع الأفراد، أو المجتمع الذين ينتمون إليها، إلا أنه من الملاحظ أن الطلاب الذين تصل ذكائهم إلى 90 درجة لا يمكنهم في العادة اجتياز المرحلة الثانوية.

4- نسبة الذكاء من 70 إلى 90 درجة: يطلق عليهم: المتأخرون دراسيًا، ويتميز أفراد هذه الفئة بأنهم يتعثرون في تعلم المناهج الدراسية، وقلة منهم قد يستطيعون تعلم تلك المناهج، ولكن في فترة زمنية أطول، مع بذل جهد أكبر مما يبذله متوسطي الذكاء، ويمثلون 20% من أفراد المجتمع.

5- وهذه النسب هي من دراسات، أو دراسة عينة معينة خرجت منها هذه النسب.

6- نسبة الذكاء من 50 إلى 70: يستطيع أفراد هذه الفئة تعلم القراءة بطريقة آلية دون فهم المقروء؛ إذ إن درجة الفهم لديهم ضئيلة، ويستطيع الراشدون منهم القيام ببعض الأعمال اليدوية السهلة البسيطة، سواء في مجال الزراعة، أو الصناعة، ويتكيفون مع البيئة التي يعيشون فيها بالدرجة التي تمكنهم من حماية أنفسهم مما يهدد حياتهم، ويمثلون حوالي 2% تقريبًا من المجتمع الأصلي.

7- نسبة الذكاء من 25 إلى 50: يطلق عليهم: البلهاء، ويمثلون نسبة 2% من المجتمع الأصلي، وأفراد تلك الفئة قليلون للغاية، وعلى الرغم من ذلك، فإنهم يعتبرون عبئًا على المجتمع؛ لأنه ليس بمقدورهم أداء أي عمل، وعدم استطاعتهم وقاية أنفسهم من أخطار البيئة.

8- ونسبة الذكاء أقل من 25 في المائة: يمثلون نسبة 2% من المجتمع الأصلي.

هذه هي نسب الذكاء، وتقسيماتها وفقًا للدراسات في الذكاء سبعة تقسيمات من العبقري، أو فئة العباقرة إلى فئة المعتوه، وهم أقل من 25 درجة، أي: أن نسبة الذكاء أقل من 25 درجة يطلق عليهم: المعتوهون. ومن ثم يجب أن يفطن المعلم إلى ذلك التوزيع، ويدرك أن الفرق بين الفرد العادي والمتفوق، مرتفعي الذكاء ومحدودي الذكاء، ليعرف كيف يتعامل مع كل شخصية حسب درجة ذكائها واستيعابها لعملية التعلم.

تطور قياس الذكاء:

إن شغف الناس من قديم الزمن بمعرفة القوى العقلية والصفات الخلقية بمن يختلطون بهم، قد دفعهم للبحث عن علامات ظاهرة يستدلون منها على تلك القوى، والصفات، وقد نمى علم الفراسة عند العرب، وكان له شأن كبير، كما يستدل على ذلك من القصص القصيرة التي وردت في كتبهم الأدبية.

وفي العصور الحديثة حاول بعض الباحثين في أوروبا وضع قواعد لاستنتاج مزاج الإنسان، وصفاته العقلية من ملامح وجهه، أو من أبعاد جمجمته، وشكلها، وما فيها من نتوءات، أو من علامات تشريحية خاصة في خلقته، مثل: عدم تماثل شقي الوجه، أو غطاس الأنف، أو ضيق الجبهة، ولكن العلماء في الوقت الحاضر لا يعولون على شيء من هذا في الحكم على العقل، أو على الذكاء؛ لأنه ثبت أن الارتباط بين القوة العقلية وتلك المظاهر الجسمية ضعيف، فالحكم على العقل إذًا يجب أن يكون عن طريق المظاهر العقلية، وقد شغلت فكرة القياس العقلية أذهان عدد كبير من الباحثين في العقد الأخير من القرن التاسع عشر بعد أن مهدت لها عدة حركات علمية واجتماعية ظهرت في النصف الثاني من هذا القرن، وأهم تلك الحركات ثلاث هي:

1- العناية بدراسة الوراثة، وتحسين النسل في إنجلترا.
2- نشوء علم النفس في ألمانيا.
3- تقدم علم النفس الطبي في فرنسا.

ويمكننا أن نقسم نشوء المقاييس العقلية إلى ست مراحل، تتميز كل مرحلة منها بنزعة خاصة، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاختبارات الحسية الحركية

بدأت سنة 1890 ميلادية عندما وضع أستاذ لعلم نفس في جامعة كولومبيا اسمه: "كاتل" برنامجًا للاختبارات العقلية، وأخذ يجربه على الطلاب المتقدمين للدخول إلى الجامعة، وقد نبه عدد من علماء النفس الأمريكيين لأهمية هذه الاختبارات.

وتتميز الاختبارات التي كانوا يستخدمونها بأنها تقيس عمليات أولية بسيطة، مثل: دقة التمييز الحسي، وسرعة الحركة، وهذه هي المرحلة الأولى.

أما المرحلة الثانية: تسمى: مرحلة اختبارات العمليات العليا منفردة:

وقد بدأت سنة ألف 1896 عندما نشر العالمان الفرنسيان: "بينيه، وهنري" في مجلة: "العام السيكولوجي" مقالًا انتقد فيه النوع السابق من الاختبارات الذي يهدف إلى قياس العمليات العقلية الدنيا البسيطة، كعمليات الحس والحركة، وعاب على العلماء في المرحلة الأولى إهمالهم للعمليات العقلية العليا المعقدة التي يستعملها الناس في حياتهم العملية، والتي يتوقف عليها التمييز بين عمليات الأفراد، كالانتباه، والفهم، والخيال، والذاكرة، والتفكير.

وقد تم إعداد مجموعة من الاختبارات؛ لتقيس هذه الوظائف، ومعظم هذه الاختبارات لم تكن تتطلب استعمال أجهزة وآلات، وإنما كانت تتألف من أسئلة، يجيب عليها الشخص الذي يراد اختبار أعمال بسيطة يقوم بها، ومن ذلك الوقت أصبح قياس الذكاء الشغل الشاغل لـ"بينيه"، وظل نحو عشرين سنة يبتكر اختبارات متنوعة، ويطبق طرق شتى للتمييز بين الأذكياء والأغبياء من الناس، وكان لأبحاثه الفضل في تنشيط حركة القياس العقلي في ذلك الوقت.

المرحلة الثالثة: مرحلة مقياس "بينيه، وسيمون"، أو مرحلة نجاح قياس الذكاء:

بدأت عام 1905 ميلادية عندما نشر "بينيه، وسيمون" مقياسهم الأول للتمييز بين الاعتداليين، والانحرافيين من الأشخاص، أو الاعتدال والانحراف، أي: بين ذوي العقول العادية، وذوي العقول الشاذة، وهو يتكون من 30 اختبارًا متنوعًا، ومتدرجًا في الصعوبة، بحيث تبدأ باختبار مناسب، مستوى عقلي منخفض جدًا، وتنتهي باختبارات تناسب عقل الشخص الراشد العادي، وبذلك أطلق المؤلفان على المقياس: السلم القياسي للذكاء.

وفي سنة 1908 ميلادية نشر "بينيه، وسيمون" مقياسًا آخر يحتوي على 95 سؤالًا،

وأهم ما يمتاز به هذا المقياس: هو أنه ظهرت فيه لأول مرة فكرة العمر العقلي، وقد قسمت الاختبارات إلى مجموعات، يختص كل عمر مجموعة منها، فهناك اختبارات تلائم الأطفال من عمر ثلاث سنوات إلى عمر ثلاث عشرة سنة.

وقد أثار نشر مقياس بينيه 1908 اهتمامًا عظيمًا في كثير من البلدان؛ فترجم إلى عدة لغات، وقام الكثير من العلماء بتعديله؛ كي يلائم البيئة الخاصة ببلادهم.

وأهم التعديلات التي نشرت له: "تعديل تيرمان"، ويعرف باسم: تنقيح جامعة إستانفورد، وهذه الجامعة أدت إلى أن يسمى المقياس: مقياس إستانفورد "بينيه" للذكاء، ويستعمل هذا المقياس في بلاد كثيرة غير الولايات المتحدة الأمريكية، وهو يعتبر إلى الآن أفضل مقياس للذكاء من بين المقاييس الشائعة، وكان "بينيه" يعبر عن درجة أي شخص بمقدار عمله العقلي، وعمره الزمني. وعدل "تيرمان" هذه الطريقة، وسميت فيما بعد: "نسبة الذكاء"، وقد شاع استخدام "نسبة الذكاء"، وربما كانت اليوم أهم مصطلحات القياس العقلي، وأشهرها.

المرحلة الرابعة: مرحلة تأليف الاختبارات العملية:

عني بعض الباحثين بتأليف اختبارات عملية، يتم من خلالها القيام بأعمال معينة في الإجابة عليها، وتتطلب الانتباه، والفهم، والتفكير، وأقدم هذه الاختبارات العملية لوحات الأشكال، اختبار تركيب الصور، ويتألف من صور مقطعة إلى عدة أجزاء يطلب من المفحوص تركيبها للحصول على الصورة الأصلية، ومن أشهر الاختبارات العملية: اختبار المتاهات لـ"يورتيوس".

المرحلة الخامسة: مرحلة المقاييس الجمعية، وانتشار القياس:

من الصعوبات التي حالت دون انتشار القياس العقلي في أول الأمر أن المقاييس الأولى كانت شخصية، أي: أنها تعطى لكل فرد على انفراد، وهذا يستغرق وقتًا طويلًا، وللتغلب على هذه الصعوبة اتجهت الأذهان إلى وضع نوع من المقاييس يمكن إجراؤه على جمع من الأشخاص معًا، كما تجرى الامتحانات الدراسية المألوفة، ومما أدى إلى سرعة

تحقيق هذه الغاية: دخول الولايات المتحدة في الحرب العظمى سنة 1917، فقد رأت الحكومة أن تسعين بالعلم الحديث في تنظيم الجيش، فعهدت إلى لجنة علماء النفس في تدبير طرق لقياس القوى العقلية للمجندين؛ حتى يخصص كل منهم للعمل الذي يتكيف فيه.

ولم يكن من المستطاع اختبار مئات الألوف من الجنود بمقاييس فردية؛ فوضعت اللجنة مقياسين جمعيين للذكاء، يعرفان الآن: بـ"مقياس ألفا"، و"مقياس بيتا" للجيش الأمريكي، أما "مقياس بيتا": فهو للأميين، وللأشخاص الذين لا يجيدون التكلم باللغة الإنجليزية، ويتميز عن "مقياس ألفا" أن موضوعات الأسئلة فيه صور ورسوم.

وقد كان في نجاح القياس العقلي في الجيش الأمريكي إعلان هائل؛ فنشطت حركة القياس للذكاء عقب الحرب نشاطًا كبيرًا، وظهرت المقاييس الجمعية، وسارعت المدارس إلى تطبيقها على موظفيها.

المرحلة السادسة من تطور القياس العقلي: المرحلة الحالية:

التي تسمى: مرحلة ضبط المقاييس، وتحقيق أسسها العملية. وقد ظهرت أصوات عديدة من بين المشتغلين بالمقياس العقلي على أن يدققوا في فحص طرقهم، وضبط الأسس النظرية التي بنيت عليها، وأن يعملوا على تحسين المقاييس، وزيادة دقتها في القياس، وقد صحب ذلك تقدم كبير في الطرق الإحصائية لفحص نتائج القياس؛ حتى يمكن القول: إنه مبني على أسس علمية ثابتة، وهذا ما تقوم به الآن كثير من المراكز البحثية، والمؤسسات التي تعني بالقياس العقلي.

نظريات الذكاء:

وفيما يلي سوف نعطي نماذج لبعض نظريات الذكاء، التي حاولت أن تقدم تفسيرات عملية للنشاط العقلي من حيث محدداته ومكوناته وعوامله وأنواع العوامل التي تكونه، كما أن تلك النظريات قد جاءت لتجيب على سؤال هام، هو: ما طبيعة العلاقة بين الذكاء، والقدرات العقلية المختلفة؟ وهل درجة الفرد على اختبار ما ترجع إلى قدرة واحدة عامة، أم قدرة خاصة، أم قدرة عامة، وأخرى خاصة؟

استقصاء أختبر مهارتك في التفويض

م	العبـــــــــارة	أوفق	أوافق بشدة	أعترض	محايد
1	في الغالب لا تتم الأعمال التي أفوضها كما أريد.				
2	ليس لدي الوقت لأمارس التفويض كما ينبغي.				
3	أراجع العمل بدون إشعار المرءوسين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كثيرا من المشكلات.				
4	عندما أعطي تعليمات واضحة ثم لا يؤدى العمل كما ينبغي فإن ذلك يثير غضبي.				
5	إن العاملين معي ينقصهم ما لدي من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدى العمل بنفس الجودة التي أؤديه بها.				
6	أنا أستطيع أداء العمل في قسمي بجودة أعلى من العاملين معي.				
7	إذا لم يؤد الموظف العمل الذي أفوضه له كما ينبغي فإنني سأكون عرضة للنقد الشديد.				
8	إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتي تكون أقل متعة				
9	أنا غالبا أعيد أداء ما أفوضه من أعمال.				
10	أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.				

ولقد بنى "سبيرمان" افتراضه السابق على أساس ملاحظة وجود ارتباط جزئي موجب بين الاختبارات العقلية، أي: أن الارتباط بين كل اختبار وآخر موجب، ولكن لا يصل إلى واحد صحيح، أي: أن المحتوى المعرفي للاختبارات ترتبط فيما بينها بمعاملات ارتباط تتراوح ما بين ناقص واحد، وزائد واحد؛ مما يوحي بأن هناك عاملًا مشتركًا بين هذه الاختبارات، تتفاوت قيمته من اختبار لآخر، كما يوحي بأن كل اختبار متميز بعامل خاص، ولكن ماذا نعني بالعامل الخاص، والعامل العام الذي توصل إليه سبيرمان في دراساته؟

العامل العام: يطلق عليه: الطاقة العقلية العامة التي تدخل في جميع الأنشطة المعرفية التي يقوم بها الفرد بنسب متفاوتة، وقد سمي: بالذكاء العام.

أما العامل الخاص: فهو مجموعة من الأداءات التي تعمل من خلالها هذه الطاقة، وهي الأنماط الخاصة بالخلايا العصبية المتضمنة في كل نشاط عقلي، ويرى "سبيرمان" أن العامل الخاص يتأثر بالتدريب والممارسة، أما العامل العام فهو فطري ولا يقبل التنمية أو التعديل، وينمو تلقائيًا حتى سن 18 سنة، والعامل العام يمثل الذكاء الفطري عند الإنسان، ويشترك في جميع أساليب الأداء العقلي بنسب مختلفة، فمثلًا: قد يتطلب حل مسألة رياضية قدرًا من العامل العام، وهو الذكاء أكثر من العوامل الخاصة، أما النجاح في الأعمال الحرفية فقد يتطلب قدرًا من العوامل الخاصة أكبر من العامل العام.

ويؤكد "سبيرمان" أن أكبر قدر من نشاط العامل العام يتمثل في المواقف التي تتطلب قدرًا من الابتكارية، والمواقف التي تطلب إدراك العلاقات، والمتعلقات، وحل المشكلات، وتنظيم الخبرات، والاستفادة منها في مواقف جديدة.

ثالثاً: نظرية العوامل المتعددة **(Multiple Factor Theory)**:

نشر "ثيرستون" سنة 1924 كتابًا بعنوان: (طبيعة الذكاء)، أوضح فيه أن الإنسان يكون دائمًا في حالة استعداد للدفاع عن نفسه والرقي بها، وفي سبيل ذلك يمارس العديد

من الأفعال سماها: الأفعال السيكولوجية، أو النفسية، ومن خلال ما يمارسه الفرد من أفعال تستهدف إشباع رغباته، وحاجاته يظهر الذكاء؛ أي: أن الذكاء يهدف بواسطة الأفعال إلى إشباع رغبات الفرد لحاجاته بأقل قدر ممكن من المخاطرة.

ويوضح "ثيرستون" الصورة الطبيعية الداخلية للذكاء، على أن له أربعة مستويات مرتبة من الأدنى إلى الأعلى، هي: المحاولة والخطأ، ثم الذكاء الإدراكي، ثم الذكاء التخيلي، ثم الذكاء التصوري.

ويبين " ثيرستون " أنه على المستوى التصوري للذكاء توجد مجموعة من القدرات العقلية التي تميز الأشخاص عن بعضهم، وهي كالتالي:

1- الفهم اللفظي: ويعتبر عاملًا تتشبع به اختبارات الفهم الذاتي، والقياس اللفظي، وترتيب الجمل، والاستدلال اللفظي.

2- الطلاقة اللفظية: وتظهر هذه القدرة في القياس اللفظي، والقوافي كما في الشعر، وذكر أسماء الأشياء في فئة معينة، أسماء أولاد مثلًا تبدأ بحرف معين.

3- القدرة العددية: وتكشف عنها الاختبارات التي تتطلب القيام بحل مسائل حسابية بسرعة ودقة.

4- القدرة المكانية: تتضمن تصور علاقة مكانية متحركة.

5- الذاكرة الارتباطية: وتظهر في اختبارات التذكر، والارتباطات الثنائية بين عدد أو كلمة، أو بين عدد وعدد.

6- السرعة الإدراكية: وتظهر في الاختبارات التي تتطلب من الفرد السرعة، والدقة في التصرف على التفاصيل، وأوجه الشبه والاختلاف بين الأشياء.

7- الاستدلال: طرح " ثيرستون " أن هذا العامل ينص على عامل الاستقراء، وعامل الاستنباط، ويوجد عامل الاستقراء في الاختبارات التي تتطلب من الأفراد الوصول إلى قاعدة، أو مبدأ من عدة وقائع جزئية، مثل: القاعدة التي تحكم سلسلة الأشكال، أو تحديد للمساحات، أو تكملة الجداول، أما الاستنباط: فيوجد في القياس المنطقي، والاختبارات التي تتطلب قاعدة عامة على وقائع جزئية.

الفصل السابع

القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال، فلابد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية والزبائن وغيرها. والتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب جهدا أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها.

ولقد تبين من خلال الدراسات وممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات. أي أن الإدارة البيروقراطية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة. إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لابد من أن يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام.

إن تطوير التكنولوجيا وتطوير كفاءة المنظمة وتنميتها وتوسعها وتحقيق أرباحها وحصص مناسبة للمساهمين لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتطوير وتنمية المنظمة، وبناء على ما سبق فإن كل منظمة تحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة من

الجميع، إن إدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة للتغيير ولابد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح، وذلك ما سوف نناقشه فيما بعد.

ما المقصود بإدارة التغيير؟

إدارة التغيير "هي استخدام الإمكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلي واقع أفضل يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، ذلك بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) واقصر وقت وأقل جهد ولإدارة التغيير خصائص متعددة ومهمة، ينبغي على القائمين بالعملية التغييرية الإلمام بها وبجوانبها المختلفة، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

الاستهدافية: إن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بشكل عشوائي، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد.

الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم وإلا فقد مضمونه.

أسباب التغيير: إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمات إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

1- **تجديد الحيوية داخل المنظمات:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل وسيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

3- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم.

4- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5- **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها.

مستويات التغيير:

تمر العملية التغييرية بأربعة مستويات رئيسية كالتالي:

- **المعرفة:** وهي أن يتم التعرف على الفكرة الرئيسية للتغيير وأبعاده المختلفة.
- **التوجه:** بعد التعرف على التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما يصبح لدي الفرد توجه ايجابي وحماس لهذا التغيير.
- **السلوك الفردي:** حيث يتبنى أحد الأفراد هذا التغيير ويمارسه، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانه واقتناعه بهذا التغيير وإصراره على تحقيقه.
- **السلوك الجماعي:** حيث يقوم مجموعة من الأفراد بتبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، فيصبح سلوكاً جماعياً.

وتجدر الإشارة إلي أن كل تغيير يتدرج في سلم التغيير ابتداء من المعرفة وانتهاء بالسلوك الجماعي، وقد يستغرق الإنسان فترة طويلة حتى يتعرف على التغيير المطلوب، وقد يتبنى هذا التغيير بسرعة ولكنه ربما يستغرق سنوات حتى يستطيع أن يجعل هذا التغيير سلوكاً جماعياً، فالعملية التغييرية قد تتقدم من مستوي أدني إلي مستوي أعلي، وقد تتراجع من مستوي أعلي إلي مستوي أدني وربما تبقي في نفس المستوي.

أنواع التغيير:

أولاً: أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص:

إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما:

1- عملية شاملة: ويُقصَد بذلك أن يكون التغيير شاملا لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفى الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل...الخ، ويحدث هذا الإدخال الشامل عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الأهداف والغايات أو عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الإستراتيجية تغييراً جذرياً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح.

2- عملية تخصصية: ويُقصَد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بها القصور والضعف، والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل

قام جولمان باستخدام مفهوم الانفعال ليشير إلى مشاعر معينة تصاحبها أفكار محددة ويعرف الانفعال بأنه أي اضطراب في العقل أو المشاعر أو العواطف وهي استشارة عقلية.

تعريف الذكاء الانفعالي:

لقد عرف مايروسالوفي (1997) الذكاء الانفعالي على أنه قدرة الفرد على إدراك انفعالاته للوصول إلى تصميم ذلك الانفعال ليساعده على التفكير وفهم ومعرفة انفعال الآخرين بحيث يؤدي إلى تنظيم وتطوير النمو الذهني المتعلق بتلك الانفعالات. (Golema, 2000 مترجم).

وقد حدد الذكاء الانفعالي بأربعة جوانب هي:

1- مفهوم الانفعال / الأساس النظري للانفعالات.
2- استعمال الانفعالات في تسهيل التفكير.
3- فهم الانفعالات.
4- معالجة الانفعال.

أي أن الذكاء الانفعالي هو معرفة الفرد لنفسه وللآخرين الذين يتفاعل معهم.

أبعاد الذكاء الانفعالي:

يرى جولمان أن هناك خمسة أبعاد للذكاء الانفعالي هي:

1- الوعي بالذات (Self Awareness):

الوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فالفرد في حاجة دائمة لمعرفة أوجه القوة والضعف لديه، ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته ولذلك يحتاج الطفل في سن مبكرة إلى تعلم المهارات الدالة على المشاعر المختلفة، وفي دراسة حديثة تبين أن الأطفال في الصف السادس الذين يخلطون بين الشعور بالقلق والغضب والجوع كانوا معرضين للإصابة في مشكلات الفهم في سن المراهقة.

يركز العلاج النفسي على الوعي بالذات ويعمل على تنميته لمساعدة الفرد على التحكم في انفعالاته وضبط نفسه. (جولمان، 1998)

2- معالجة الجوانب الانفعالية (**Handling Emotion Generally**):

وهو أن يعرف الفرد كيف يعالج أو يتعامل مع المشاعر التي تؤذيه أو تزعجه مثل القلق والمخاوف والغضب والحزن وهذه المعالجة هي أساس الذكاء الانفعالي.

3- الدافعية (**Motivation**):

وهي المكون الثالث للذكاء الانفعالي حيث يكون لدى الفرد هدف يعرف خطواته ويسعى نحو تحقيقه ويكون لديه الحماس والمثابرة لاستمرار السعي من أجل تحقيقه. (Goleman, 1995، مترجم).

3- التعاطف العقلي / التفهم (**Empathy**):

ويعد التعاطف المكون الرابع للذكاء الانفعالي ويعني قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم أو تعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة مما يقولون وأن معرفة مشاعر الغير قدرة إنسانية أساسية كما أن التعاطف هو الذي يكبح قسوة الإنسان ويحافظ على تحضره. (Goleman, 1995، مترجم).

5- المهارات الاجتماعية (**Social Skills**):

هي القدرة على التفاعل الإيجابي في المواقف الاجتماعية وبطريقة تتسم مع قيم المجتمع ومعاييره، وتحقيق التوافق بين الفرد والمجتمع وتتضمن التأثير في الآخرين، والاتصال، وإدارة الصراعات، والقيادة، والتعاون والعمل الجماعي.

ويمكن أن تعلم المهارات الاجتماعية للأطفال في وقت مبكر جداً من عمر الطفل وأن أهم مهارة يتعلمها الفرد هي مهارة تهدئة النفس حيث أن الأفراد الأصحاء وجدانياً يتمتعون بعاطفة سليمة ويتعلمون كيف يهدئون أنفسهم. (Goleman, 1995).

مكونات الذكاء الانفعالي:

تتمثل مكونات الذكاء الانفعالي في:

1- العواطف الأخلاقية:

تعني توافر العواطف والسلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والمشاركة وتقديم المساعدة وتغذية الآخرين بالأفكار السليمة وتكوين السلوكيات المطلوبة للأعمال الخيرية والتسامح والرغبة في إتباع النظم والقوانين الاجتماعية. (حسين، 2003).

2- مهارات التفكير:

وتتضمن مهارات التفكير ما يلي:

أ - التفكير الواقعي للمشكلات والهموم.

ب- التفاؤل الذي يسهم في تغيير الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية.

ج- تغيير طريقة التصرف بتغيير طريقة التفكير.

3- حل المشكلات:

هناك اعتقاد خاطئ لدى البعض بأن حل المشكلات يتعلق بنسبة الذكاء (IQ) أكثر من تعلقه بمهارات الذكاء الانفعالي (EQ) وقد أكد (جين بياجيف) أن المنطق المحسوس أولاً ثم المجرد ثانياً يعد العنصر الهام والرئيسي في حل المشكلات كما أن العديد من الشواهد تؤكد على أن الخبرة الاجتماعية والتآلف مع المشكلة يمكن أن تكون عوامل أكثر أهمية في حلها. (Goleman, 1995، مترجم).

4- المهارات الاجتماعية:

يعاني الكثير من الأطفال من مشكلات التفاهم مع الآخرين فهم يعانون من مشكلات في توصيل رغباتهم إلى الآخرين وكذلك في فهم احتياجات الآخرين ورغباتهم ويمكن مهارات التخاطب للأطفال من خلال التعبير عن مشاعرهم والاستفسار من الآخرين وحسن الاستماع وعرض المساعدة لهم.

5- النجاح العملي الأكاديمي (مهارات الإنجاز):

يعكف الباحثين حالياً ويهتمون بأسباب كون بعض الناس يتمتعون بالدافع الذاتي وينجزون بصورة عالية، في حين أن هناك آخرون يفتقدون إلى ذلك. (Goleman, 1998).

أدوات قياس وتشخيص الذكاء الانفعالي:

تعددت أدوات قياس وتشخيص الذكاء الانفعالي وفيم يلي عرض لهذه الأدوات بشكل موجز:

- Bar – On EQI (Emotional Quotient Inventory) by Bar On, 1997.
- Mayer, Solovery, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), 1996.
- The Emotional Competency Inventory

مقياس بارة - أون للذكاء الانفعالي:

طور بار – أون (Bar – on) المحاولة الأولى لقياس الذكاء الانفعالي حيث قدم في عام (1997) أداة يجيب عليها المفحوص بنفسه (Self-Report).

وتتألف هذه الأداة من (133) فقرة موزعة على (6) مقاييس فرعية هي كما أشار إليها (Bar-on, 2001):

1- الكفاءة الاجتماعية (Interpersonal Competency): وتشير إلى التعاطف، المسئولية الاجتماعية والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

2- الكفاءة الشخصية (Intrapersonal Competency): وتشير على الوعي بالذات ومعالجة الانفعالات والاعتماد على الذات وتحقيق الذات.

3- التكيف (Adaptability): وتعني مرونة الفرد، وحل المشكلات.

4- إدارة الضغوط (Stress Management):وتعني قدرة الفرد على تحمل الضغوط وضبط الانفعال.

5- المزاج العام (General Mood): وتعني الفرد المتفائل والفرد السعيد الذي ينظر إلى الأمور بإيجابية.

6- الانطباع الإيجابي (Positive Impression): قدرة الفرد على بذل الجهد لخلق الانطباع الذاتي الإيجابي العالي.

مقياس الذكاء الانفعالي لجولمان:

ويتألف هذا المقياس بين 360 فقرة متضمناً 20 كفاية، والأبعاد التي يتضمنها المقياس فهي (Goleman, 1998):

1- وعي الذات (Self – Awareness).
2- إدارة الذات (Self – Management).
3- الوعي الاجتماعي (Social Awareness).
4- المهارات الاجتماعية (Social Skills).

مقياس الذكاء الانفعالي لمايروسالوفي:

ظهر مقياس (MSCEIT) للذكاء الانفعالي في عام (1990، 1996، 1997) لقياس أداء الأفراد وقدرتهم على حل المشكلات الانفعالية والذين يزيد أعمارهم عن 17 سنة فأكثر وتوفرت له دلالات صدق تبرر استخدامه حيث طبق على 5000 مفحوص في أمريكا الشمالية.

يتألف المقياس من أربعة أبعاد رئيسية في نموذج الذكاء الانفعالي Four – Branch Model of Emotional Intelligence هي:

1- تعريف الانفعالات (Perceive Emotions).
2- استعمال الانفعال في تسهيل التفكير (Facilitate Thinking).
3- فهم الانفعالات (Understand Emotions).
4- معالجة الانفعالات (Manage Emotions).

يستغرق تطبيق المقياس من 30 إلى 45 دقيقة على فقرات المقياس وعددها (141) فقرة. (Mayer & Salovey & Caruso, 2003)

أثر الذكاء الانفعالي في الحياة العملية:

يمكن للفرد أن يتعلم كيفية تطوير ذكائه الانفعالي عن طريق التعلم والتعليم ويلعب الآباء والمربون دوراً فعالاً في تنمية وتطوير هذا النوع من الذكاء لدى أبنائهم وطلابهم، وللذكاء الانفعالي دوراً مهماً في دفع الفرد نحو الوصول إلى الهدف والأخذ بيده لتحقيق النجاح في حياته العملية في تنمية وتقوية الذكاء العام وتنمية الذكاء الانفعالي أيضاً. كما أن الذكاء العام وحده لا يضمن تحقيق نجاح الفرد في المجالات العملية وإنما يحتاج الفرد على الذكاء الانفعالي في تحقيق النجاح في الحياة.

الفروق الفردية في الذكاء، ودوره في اكتساب المعارف في الإسلام:

لقد تناول القرآن الكريم في آياته المعظمة أسس القدرات العقلية، والذكاء، والفروق، ومستويات التفكير، والتدريب على تنمية القدرات الفردية، أو القدرات الفطرية، أشار إلى أن الإنسان يجيء إلى العالم، وهو يشبه الصفحة البيضاء، وإن ما يتعرض له من خبرات بيئية بعد ولادته تساهم في تحديد المستوى العقلي فيما بعد، وهذه إشارة إلى أهمية العوامل الوراثية، والعوامل البيئية في اكتساب المعارف في ديننا الحنيف.

ففي آيات القرآن ما يميز الإنسان بنعمة العقل، كما ورد في سورة التين آية 1-4، وسورة العلق آيات 1-4، وسورة المؤمنون آية 12-14، وسورة الفرقان آية 43، 44، وسورة الزمر آية 43.

وما يشير إلى تطور القدرات العقلية، وإلى الفروق الفردية الذهنية، والتفاوت في مستويات العقل نجدها في سورة الجاثية آية 3 و 5، وسورة البقرة آية 64، وسورة النحل آية 12، وسورة الزخرف آية 3، وسورة فصلت 44، وسورة يونس 42، والأنعام 110، ولقد وجهنا الله -سبحانه- في كثير من الآيات القرآنية إلى استخدام قدراتنا العقلية؛ حتى نصل إلى اكتشاف الحقائق والأدلة لحقيقة الكون الإلهي، وهو ما نطلق عليه: الذكاء، سواء أكان ذكاء مجردًا أو اجتماعيًّا، كما في سورة الحجرات آية 4 و 5، والمؤمنين آية 80، والأنعام آية 22، والشعراء آية 23 و 28، والرعد آية 4، والبقرة آية

171، وهنـاك آيـات أخـرى تشـير إلى تعـدد مسـتويات القـدرات، وهنـاك فـروق في هـذه المستويات، وإن كانت بشكل غير مناسب، كما وردت في سـورة الزخـرف آيـة 42، وفي سـورة الانفطار آية 6 و 8، والبقرة 247، والبقرة 269، والحشر 21، واكتساب العلوم من وجهة نظـر إسلامية تركز على:

1- توفر القدرات الفطرية، وفي مقدمتها الذكاء وسلامة الأطراف.

2- الميل إلى الاكتشاف والبحث.

3- الرغبة في التجريب، والقدرة على الملاحظة.

4- توفر البيئة الغنية المناسبة بالمنبهات والمثيرات، كما يشير القرآن الكريم بآياته البينات إلى القدرات المهنية، والنشاط الزراعي في سورة يونس 23، 35، وسـورة يوسـف 47، والبقـرة 71، وهكذا نجد إشارات عديدة في القرآن الكريم وآياته المحكمـة إلى الـذكاء، والقـدرات العقلية، والفروق الفردية.

الفصل السادس

مهارة حل المشكلات بطرق إبداعيـة

معنى المشكلة اصطلاحاً:

هناك عدة تعريفات للمشكلة نذكر منها:

1- المشكلة هي: الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إمّا تمنـع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

2- المشكلة هي: الإحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها لتحقيق هدف معين.

3- المشكلة هي: ظهور وضع جديد "غير مرغوب فيه"، نتيجة تغير يطرأ على طريقة العمـل أو التعامل، وهذا الوضع يتطلب البحث عن حل يرضى جميـع الأطـراف وإلا ازداد الأمـر سوءاً.

أسباب وقوع المشكلة:

هناك أسباب عديدة لوقوع المشكلة تنبع من خصائص المشكلة مـن جهـة وأداء النظـام الإداري من جهة أخرى وأيضاً تأثيرات البيئة ومن هذه الأسباب:

1- تعدد الأهداف وتعارضها:

يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهـداف في آن واحـد وفي الغالـب تكـون هـذه الأهـداف متشابكة ومتعارضة أفقيا او عموديا بعلاقات سببية سلبية او ايجابية وأحيانا تكون متناقضـة وعلى متخذ القرار أن يوفق بـين هـذه الأهـداف أو أن ينحـاز إلى هـدف دون الآخـر وهـذا مـا يضفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.

2- محدودية الموارد المتاحة:

حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.

3- التركيبية:

غالبا ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة ومتوازنة أو متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحيانا او التعامل معها في آن واحد أحيانا أخرى ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة وأسبابها.

4- الغموض النسبي:

تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.

5- المحدودية النسبية للمعرفة:

إن المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهذه المحدودية تتجلى في:

أ - ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

ب- الارتياب وعدم التأكد نتيجة للطابع الإحصائي الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات الظواهر الإدارية وخصوصا متغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار الإداري وأهدافه.

ج- قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار في تشخيص وتحليل المشكلات وصنع واتخاذ القرار.

د- مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار.

أنواع المشكلات:

حصر ريتمان المشكلات في خمسة أنواع، استنادا إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف:

1- مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام.
2- مشكلات توضح فيها المعطيات، والأهداف غير محددة بوضوح.
3- مشكلات أهدافها محددة وواضحة، ومعطياتها غير واضحة.
4- مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات.
5- مشكلات لها إجابة صحيحة، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع النهائي غير واضحة، وتعرف بمشكلات الاستبصار.

وهناك من يقسمها إلى نوعين هما:

1- المشاكل المغلقة:

وهي التي تشتمل على كل ما يلزم للحل، ويكون لها جواب محدد ومعلوم. أي أن المعلومات المطلوبة موجودة، وما عليك إلا أن تطبق ما يلزم للوصول إلى الحل من قوانين ومعادلات وغير ذلك. ومثالها المسائل التي تواجه الدارسين في المعاهد التعليمية والمدارس. وقد يدخل فيها تشخيص الأعطال المحددة والأمراض العادية من أعراضها الظاهرة كالالتهاب مثلا. هذا النوع من المسائل يمكن حله بالتعرف على المطلوب من المسألة أولا ثم العودة إلى المسألة لاستكشاف المعلومات المتعلقة بذلك ثم تطبيق الأدوات والأساليب ذات العلاقة من أجل حل المسألة.

2- المشاكل المفتوحة:

وهي التي لا يعرف لها حل أو جواب محدد بالضبط، وتنقصها المعطيات والمعلومات، مثالها معظم ما يواجهنا في حياتنا من مشاكل، وكذلك مشاكل التصميم المختلفة، ومشاكل التشغيل والأعطال الصناعية.وتتلخص طريقة حل هذا النوع من المشاكل في وضع إستراتيجية لبدء الحل، ثم تحديد الوجهة والطريقة، ومراقبة سير العمل والتقدم فيه، ثم اختيار الحل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

مفهوم حل المشكلات:

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد، وغير مألوف له في السيطرة عليه، والوصول إلى حل له، وهو الأسلوب الذي يضع الفرد في موقف معين ويجعله يستخدم كل طاقته الذهنية للوصول إلى حالة اتزان معرفي، وتعتبر حالة الاتزان المعرفي حالة دافعية يسعى الفرد إلى تحقيقها وتتم هذه الحالة عند وصوله إلى حل أو إجابة أو اكتشاف.

العناصر الأساسية في حل المشكلات:

إن نشاط حل المشكلات هو نشاط ذهني معرفي يسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن الفرد والتي يمكن تحديد عناصرها وخطواتها بما يلي:

1- **الشعور بالمشكلة:** وهذه الخطوة تتمثل في إدراك معوق أو عقبة تحول دون الوصول إلى هدف محدد.
2- **تحديد المشكلة:** هو ما يعني وصفها بدقة مما يتيح لنا رسم حدودها وما يميزها عن سواها.
3- **تحليل المشكلة:** التي تتمثل في تعرف الفرد على العناصر الأساسية في مشكلة ما، واستبعاد العناصر التي لا تتضمنها المشكلة.
4- **جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة:** وتتمثل في مدى تحديد الفرد لأفضل المصادر المتاحة لجمع المعلومات والبيانات في الميدان المتعلقة بالمشكلة.
5- **اقتراح الحلول:** وتتمثل في قدرة الفرد على التمييز والتحديد لعدد من الفروض المقترحة لحل مشكلة ما.
6- **دراسة الحلول المقترحة دراسة شاملة:** وهنا يكون الحل واضحاً، ومألوفاً فيتم اعتماده، وقد يكون هناك احتمال لعدة بدائل يمكن تطبيقها، ليتم المفاضلة بينها بناءً على معايير نحددها.

7- **الحلول الإبداعية**: قد لا تتوافر الحلول المألوفة أو ربما تكون غير ملائمة لحل المشكلة، ولذا يتعين التفكير في حل جديد يخرج عن المألوف، وللتوصل لهذا الحل تمارس منهجيات الإبداع المعروفة مثل (العصف الذهني، تآلف الأشتات).

الأسس التي تستند إليها استراتيجية حل المشكلات:

1- تتماشى استراتيجية حل المشكلات مع طبيعة عملية التعليم التي تقتضى أن يوجد لدى المتعلم هدف يسعى إلى تحقيقه.

2- تتفق مع مواقف البحث العلمي، لذلك فهي تنمي روح الاستقصاء والبحث العلمي لدى الأفراد.

3- تجمع في إطار واحد بين محتوى التعلم، أو مادته، وبين استراتيجية التعلم وطريقته، فالمعرفة العلمية في هذه الاستراتيجية وسيلة التفكير العلمي، ونتيجة له في الوقت نفسه.

شروط توظيف استراتيجية حل المشكلات:

1- أن يكون الفرد نفسه قادرا على توظيف استراتيجية حل المشكلات وملما بالمبادئ والأسس اللازمة لتوظيفها.

2- أن يكون المعلم قادرا على تحديد الأهداف التعليمية لكل خطوة من خطوات استراتيجية حل المشكلات.

3- أن تكون المشكلة من النوع الذي ستثير الأفراد وتتحداهم، لذا ينبغي أن تكون من النوع الذي يستثني التلقين أسلوبا لحلها.

4- استخدام المسئول أو المعلم، طريقة مناسبة لتقويم تعلم الأفراد استراتيجية حل المشكلات، لأن كثيرا من العمليات التي يجريها الطلاب في أثناء تعلم حل المشكلات غير قابلة للملاحظة والتقويم.

5- ضرورة تأكد المعلم من وضوح المتطلبات الأساسية لحل المشكلات قبل الشروع

في تعلمها، كأن يتأكد من إتقان الأفراد للمفاهيم والمبادئ الأساسية التي يحتاجونها في التصدي للمشكلة المطروحة للحل.

6- تنظيم الوقت التعليمي لتوفير فرص التدريب المناسب.

خصائص الخبرة في حل المشكلات:

يرى الباحثون في مجال التفكير أو حل المشكلات بطرق إبداعية أنه ليس إلا عملية يمكن تعلمها، وإجادتها تتحقق بالتدريب، وقد ذكروا عددا من الخصائص العامة للشخص المتميز في حل المشكلات أهمها:

1- الاتجاهات الإيجابية نحو المواقف الصعبة أو المشكلات، والثقة الكبيرة بإمكانية التغلب عليها.
2- الحرص على الدقة، والعمل على فهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة.
3- تجزئة المشكلة والعمل على تحليل المشكلات والأفكار المعقدة إلى مكونات أكثر بساطة.
4- التأمل في حل المشكلة، وتجنب التخمين والتسرع في إعطاء الاستنتاجات قبل استكمال الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة.
5- يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطا، وفاعلية بأشكال متعددة.

الخطوات اللازمة لحل المشكلات بطرق إبداعية:

1- تحديد المشكلة واستيعاب طبيعتها ومكوناتها.
2- الربط بين عناصر ومكونات المشكلة، وخبرات المتعلم السابقة.
3- تعدد البدائل والحلول الممكنة.
4- التخطيط لإيجاد الحلول.
5- تجريب الحل واختياره.

6- تعميم نتائجه.
7- نقل الخبرة والتعلم إلى مواقف جديدة.

أولاً: تحديد المشكلة واستيعاب طبيعتها ومكوناتها:

وتتحقق هذه الخطوة بتوافر الشروط الآتية:

- صياغة المشكلة صياغة دقيقة، تتضمن متغيرات الموقف.
- استخدام كلمات سهلة ومألوفة للجميع.
- أن تتضح العلاقة بين عناصر المشكلة حتى تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل الافراد.
- قم بتحديد المشكلة لنفسك ثم أعرضها على الأفراد المحيطين بك إن أمكن ذلك.
- اطلب من الآخرين أن يعبروا عن المشكلة حسب فهمهم لها.

ثانياً: الربط بين عناصر ومكونات المشكلة، وخبرات الأفراد السابقة:

إن إيجاد الروابط بين عناصر المشكلة ما هو إلا عمل ذهني يتطلب من الفرد التفكير في مكوناتها بدقة لتحديد الإطار المعرفي الذي يتطلب استحضاره ذهنياً، لأنه يشكل المجال الذي سيتعامل معه الفرد.

أما الصور التي يمكن أن تعكس استيعاب الأفراد للمشكلة فتتحقق بالآتي:

- أن يربط الفرد بين العناصر بكلمات رابطة تسمى بوحدات الربط.
- أن يحدد بنفسه المكونات وما ترتبط به من معرفة وخبرات.
- أن يسعى للحصول على المعرفة اللازمة من مصادرها.

ثالثاً: تعاد البدائل والحلول الممكنة:

يقصد بالبدائل "صور الحل الافتراضية"، وهي عادة تستند إلى بعض الأدلة المنطقية الظاهرة أو المتضمنة في المشكلة، وترتبط قيمة الحلول التي يتوصل إليها الأفراد بقيمة المعرفة والخبرات لديهم.

وترتبط أيضاً بوضوح المخزون المعرفي الذي يسهل استدعاؤه واستخدامه، وتوظيفه للوصول إلى الحل.

تصاغ البدائل عادة على صورة جملة خبرية توضح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتأثر وفرتها بمجموعة من العوامل يمكن ذكر بعضها بالآتي:

1- توافر مخزون معرفي غني.

2- توافر أسلوب معالجة يتدرب عليه الأفراد أثناء تعاملهم.

3- توافر منهجية تأخذ صورة الآلية لمعالجة المشكلات المختلفة.

4- توافر مواد وخبرات منظمة مناسبة للتفاعل معها وفق برنامج مدروس.

5- تدريب الأفراد في مواقف مختلفة لصياغة حلول ابداعية لمشكلات تدريبية.

رابعاً: التخطيط لإيجاد الحلول:

إن هذه المرحلة عملية تتوسط بين العملية الذهنية المتضمنة أذهان الأفراد في إعطاء عدد كبير من البدائل دون معايير أو أمارات ثم الانتقال إلى عملية انتقاء وتصفية البدائل والحلول وفق معيار الأمارات المتوافرة والمدعمة لدقة القرار الذي يبنيه الأفراد في تلك العملية.

وتتضمن هذه العملية بناء مخطط لإيجاد الحل، وتكرس هذه المرحلة لغربلة البدائل، وذلك بأن يبذل الفرد جهداً ذهنياً متقدماً لاتخاذ قرار بشأن البديل الذي سيتضمن العمل والتجريب.

ويمكن ذكر المهارات المتضمنة في هذه المرحلة كما يلي:

- تحديد المجال المعرفي والمهاراتي الذي يقع ضمنه البديل.
- تحديد المواد والخبرات المتعلقة بالبديل ومدى أهميته.
- تحديد المهارات اللازمة للنجاح في معالجة البديل.
- حصر الإشارات التي تدل على المجال.
- تحديد النواتج بصورة نظرية استناداً إلى الإشارات المتوافرة.

خامساً: تجريب الحل واختباره والتحقق منه:

تتضمن هذه المرحلة إخضاع البديل الذي تم اختياره للتجريب بهدف التحقق

منه، ويمكن تحديد معايير القابلية لتجريب البديل والتحقق منه بالآتي:

- الصياغة الدقيقة للبديل.
- صياغة البديل بدلالة أداء قابل للملاحظة والحل.
- صياغة البديل ملائماً لظروف المجال والخبرة.
- صياغة البديل من وجهة نظر عملية أدائية.

ولكي تنجح عملية اختبار البدائل، فيجب توافر الأتي:

- توافر بديل يتصف بصياغة لغوية دقيقة.
- توافر بديل مصاغ على صورة قابلة للحل.
- توافر المواد والخبرات والمعرفة اللازمة لإجراء الحل وتطبيق البديل.
- توافر صياغة دقيقة نسبياً لما سيتم الوصول إليه بعد التحقق.

سادساً: تعميم النتائج:

إن مضمون هذه المرحلة ينصب على ما يصل إليه الفرد من نتائج مترتبة عن الاختبار والتجريب، وتعميم هذه النتيجة على الحالات المشابهة في المتغيرات أو المشابهة في العلاقات القائمة أو المتضمنة ضمن البديل أو المتغير، وتتطلب مهارة تعميم النتائج توافر عدد من الشروط، هي:

- توافر نتائج مترتبة عن التجريب أو التطبيق.
- صياغة النتائج على صورة جمل خبرية وفق علاقة بين متغيرات.
- صياغة النتائج على صورة جملة خبرية إيجابية وسلبية تمثل علاقات.

ومن أجل تحقيق مهارة تعميم النتائج لدى الأفراد، فإن ذلك يتطلب أولا تحديد دور الأفراد في هذه المرحلة وهي:

- صياغة النتائج بصور مختلفة.
- صياغة النتائج بصور إيجابية وبصورة سلبية.
- تحديد العناصر التي حدثت ضمنها النتائج.
- تحديد الشروط الجديدة التي يمكن تعميم النتائج عليها.

سابعاً: نقل الخبرة والتعلم إلى مواقف جديدة:

إن مهارة نقل الخبرة والتعلم إلى مواقف جديدة تتلخص في:

1- وجود عناصر مشتركة بين المشكلة كموضوع الدراسة والمشكلات الجديدة.
2- توافر عناصر التعميم المرتبطة بالتشابه في الظروف والحالة والعناصر.
3- توافر نشاط الفرد وسعيه المتواصل لنقل الخبرة إلى مواقف أو خبرات أو مشكلات جديدة.

ويمكن تحديد الشروط التي يتم نقل الخبرة فيها إلى مواقف جديدة وهي:

- التشابه بين عناصر المشكلة الحالية والمشكلة الجديدة.
- التشابه بين العلاقات التي تضمها المشكلة الحالية والمشكلة الجديدة.
- التشابه والاشتراك في عناصر المشكلة الحالية والمشكلة الجديدة.
- التشابه في درجات التعميم وشروطه وظروفه في المشكلة الجديدة.
- التشابه في الهدف.

أسباب الفشل في حل المشكلات:

ترجع أسباب الفشل في حل المشكلات التي تواجهنا سواء في العمل أو الحياة بوجه عام إلى النقاط التالية:

1- عدم إتباع الخطوات الصحيحة في تحديد المشكلات.
2- وضع المشكلة في حجم أقل أو أكبر من حجمها الحقيقي.
3- عدم توافر المعلومات اللازمة لعملية تحليل وتشخيص المشكلات.
4- تحجيم مشاركة الأطراف المعنية بالمشكلة.
5- الخوف من الفشل ومن التغيير ورفض الرأي الآخر.
6- التوقف عن تنفيذ الحل أو عدم الاهتمام بعملية المتابعة والتقويم.
7- التركيز على نوع واحد من أنواع التفكير والمتمثل في (القبعات الست للتفكير) وهي:
   - القبعة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور.

- القبعة الحمراء= الانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- القبعة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي.
- القبعة الصفراء= الممكن والمنطق الايجابي.
- القبعة الخضراء= الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- القبعة الزرقاء= ضبط عملية التفكير.

ما نمطك في حل المشكلات؟

(أولاً) ضع دائرة حول الإجابة التي تمثل عادة شعورك وتصرفك، ليست هناك إجابة صحيحة أو خطأ.

1- أوجه عنايتي أكثر نحو:
أ- شعور الناس ب- حقوقهم

2- أنسجم عادة وأتوافق:
أ- مع الناس الخياليين ب- مع الناس الواقعيين

3- أنه ثناء كبير أن يقال عن الشخص:
أ- أنه ذو شعور حقيقي ب- أنه شخص عاقل

4- عندما أعمل شيئا مع كثرة من الناس يستهويني أن:
أ- أفعله بالطريقة المقبولة ب- أفعله بطريقة من ابتكاري أنا

5- – أكثر ما يضايقني:
أ- النظريات الخيالية ب- الناس الذين لا يحبون النظريات

6- أنه مديح كبير للشخص أن يوصف:
أ- أنه ذو رؤية ب- أنه عاقل

7- غالبا أجعل:
أ- قلبي يحكم رأسي ب- رأسي تحكم قلبي

8- أعتقد أنه خطأ كبير:

أ- أن تظهر تعاطفا زائداً   ب- ألا تتعاطف مع الآخرين

9- لو كنت مدرساً لفضلت أن أدرس:

أ- المواد النظرية   ب- المواد التي تتضمن حقائق

(ثانياً) ما هي الكلمة التي تستهويك أكثر:

10 - أ- التعاطف   ب- البصيرة

11 - أ- العدالة   ب- الرحمة

12 - أ- الإنتاج   ب- التصميم

13 - أ- لطيف   ب- حازم

14 - أ- لا انتقادي   ب- انتقادي

15 - أ- حرفي (يتمسك بالمعني الحرفي)   ب- رمزي (مجازي)

16 - أ- خيالي   ب- واقعي (يعتمد علي الحقائق)

الدرجات:

الحواس			البداهة			التفكير			الشعور		
2	ب	1	2	أ	2	1	ب	1	1	أ	0
4	أ	1	4	ب	1	3	ب	2	3	أ	1
5	أ	1	5	ب	1	7	ب	1	7	أ	1
6	ب	1	6	أ	0	8	أ	0	8	ب	1
9	ب	2	9	أ	2	10	ب	2	10	أ	1
12	أ	1	12	ب	0	11	أ	2	11	ب	1
15	أ	1	15	ب	1	13	ب	1	13	أ	1
16	ب	2	16	أ	0	14	ب	0	14	أ	1
		10			7			9			7

- **عمليات إدارة المعرفة:** تشمل التقاط وتوليد الاحتياجات المعرفية، مع القيام بالمحافظة عليها، والمشاركة فيها عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال واستخدامها بطريقة فعّالة بما يضمن تحقيق غايات المؤسسة.

- **تقنيات إدارة المعرفة:** تختلف تقنية المعلومات عن تقنية المعرفة؛ ذلك أن تقنية المعلومات هي وسيلة لمعالجة المعرفة، أما تقنية المعرفة فهي حجر الزاوية لإدارة المعرفة، **والتي** تشمل التقنيات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، عن طريق فريق المعرفة لرفع إنتاجية المؤسسة.

- **فريق المعرفة:** يشمل كلاً من صناع المعرفة ومديريها الذين يحملون على عاتقهم الحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى أفراد المؤسسة.

الفرق بين الإبداع والابتكار داخل المؤسسات:

يتعلق الإبداع باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ، أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة، والذي يُشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد ويُضيف قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة وأسرع مقارنة بالمنافسين، في سوق أصبحت فيه المعرفة هي الأساس، وهذا يعني أن تكون المؤسسة هي الأولى في عرض الفكرة، والأولى في المنتج، والأولى في السوق.

أما بالنسبة لما يُعرف بالابتكار التنظيمي، فيقصد به التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحول إلى سياسات وطرق لتجسد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات، بإحداث تغيرات تقنية تُساهم في خلق منتجات وخدمات، تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، ويظهر الابتكار المؤسسي في ثلاثة أشكال هي:

الابتكار الإداري: يشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة حول الأسواق، والتمركز الجيد في السوق التنافسية.

الابتكار التقني: يشمل تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.

الابتكار الإضافي: يُركّز على الاهتمام برضا الزبون بتقديم خدمات إضافية.

لذلك فمن الضروري الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية، تنطلق من تثمين كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

ولقد أثبت بعض الباحثين وجود علاقة تأثير متبادلة بين كل من المعرفة والابتكار، وإدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية، حيث تظهر علاقة التأثير بين إدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية من خلال الآتي:

- إن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الابتكارات التنظيمية إلى أن تصبح الابتكارات معرفة بعد تطبيقها في قاعدة المعرفة بالمؤسسة مما يستدعي تجديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة.

- تلعب الابتكارات التنظيمية دوراً فعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بهدف اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه الموارد البشرية إلى استثمار المعرفة، وخزنها، وتوثيقها، واستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعدها أيضا على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المؤسسة الوصول إليه حتى تساير التطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي، وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمؤسسة.

كيفية تطوير الموهوبين قيادياً؟

إن تعليم الموهوبين من المدراء، فنون القيادة قد يتطلب تطوير الإمكانيات غير العادية التي يحملونها بالإضافة إلى تنمية القيم والاهتمامات والدوافع، ذلك للتمكن من توجيه تلك المواهب لخدمة المجتمع.

ولقد أثبت أرسطو بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لكنه ثبت حديثا أن القدرات القيادية - مثل القدرات الإبداعية والفكرية - لا تزدهر ما لم تبذل أي جهود لتطويرها، فعلى الرغم من أننا لا نتوقع أن يصبح كل المواطنين الذين لديهم قدرات قيادية قادة عظماء في مجتمعاتهم أو حتى في الأوساط التي يعملون فيها، فإنه من المنطقي افتراض أن الأشخاص الذين لديهم مهارات قيادية قوية يكونون أكثر قابلية ليصبحوا قادة فاعلين أو تابعين ملتزمين في مجال حل المشكلات.

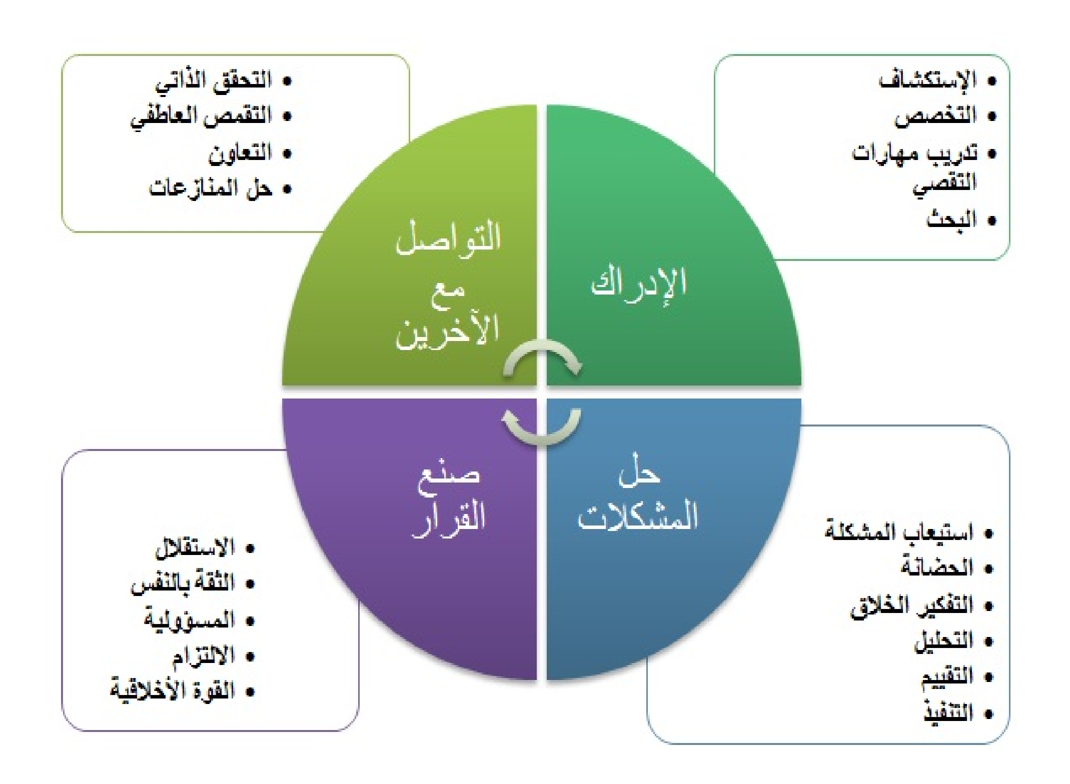
إن تطوير الموهوبين قيادياً يتطلب في بادئ الأمر اكتشاف موهبتهم، الأمر الذي يجعلنا نتساءل؛ كيف يمكننا أن نكتشف مثل هذه الموهبة؟

إن بعض الموهوبين يتسمون بسمات معينة تشير إلى قدراتهم القيادية، مثل هذه السمات قد تساعدنا في التعرف عليهم ومن ثم استهدافهم لبرامج تدريب القادة لتطوير هذه الموهبة، فهم دائماً يرغبون بالتحدي وقادرون على حل المشكلات، بل وقادرون أيضا على التفكير بطريقة ناقدة، كما أنهم يتميزون بقدرتهم في بناء العلاقات، وتحفيز الآخرين، ومرونتهم في التفكير والتصرف.

وعلى الرغم من أن العبقرية الفكرية ليس بالضرورة أن تمثل أحد أهم متطلبات القيادة الحكيمة، فإن الموهوبين فكرياً يتمتعون بالقدرة التي تؤهلهم لمناصب قيادية بارزة في المستقبل - إذا تم تدريبهم بشكل جيد.

ولأهمية استثمار مثل هذه القدرات والملكات، أصبحت برامج الموهوبين الحديثة تُرِكِّز بشكل أساسي على تطوير القدرات القيادية، ولكن كانت المشكلة تكمن في عدم وجود نظام تعليمي لتطوير المهارات القيادية، كما أنه لا توجد أي دراسة أو إنتاج بحثي يتعلق بتطوير القدرات القيادية للمبدعين، ولهذا ركز العلماء على البحث والدراسة حول المهارات الأساسية للقيادة، وتم تصنيفها في أربع مجموعات هي: الإدراك وحل المشكلات والتواصل مع الآخرين وصنع القرار، واستنادا على هذا التصنيف ظهر ما يسمى بنموذج تدريب القادة الذي أصبح فيما بعد فكرة رئيسية لتطوير برامج الموهوبين.

وفيما يلي نقدم شكل توضيحي لنموذج تطوير القادة:



وما يلفت النظر في هذا النموذج هو أن بناءه يتفق مع النظرية العامة التي تقول بأن نصفي الدماغ البشري الأيسر والأيمن يضمان وظائف ذهنية مختلفة ولكنها متكاملة، فالإدراك وحل المشكلات الموجودة في الجانب الأيسر من النموذج يقوم بها الجانب الأيسر من الدماغ، في حين أن التواصل مع الآخرين وصنع القرار الموجودة في الجانب الأيمن من النموذج هي من وظائف الجانب الأيمن من الدماغ.

وبهذا تتحد العناصر الإدراكية المتمثلة في الإدراك وحل المشكلات جنباً إلى جنب مع التواصل مع الآخرين وصنع القرار والتي تعتبر من العناصر الفاعلة، ليتم بذلك تحقيق القيادة المتكاملة .

الإدراك:

يُقصَد بالإدراك استعادة المعلومات أو سرعة التذكر وتعلُّم كيفية بناء قاعدة علمية للاستفادة من المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرامج التعليمية العامة، عندما توجد لديهم مثل هذه القاعدة العلمية، يمكننا حينئذٍ أن نقدم لهم برامج متنوعة تناسب موهبتهم، إضافةً إلى ذلك فإن الموهوبين يحتاجون إلى التدريب على أساليب البحث والتقصي حول المعلومات، على أن يتضمن هذا التدريب تعريف المشاكل الحياتية وإجراء عمليات عصف ذهني للبحث عن حلول إبداعية سواء عن طريق ابتكار جديد أو حل إبداعي متميز.

حل المشكلات:

يمثل هذا العنصر جوهر الإبداع وأحد أهم برامج تعليم الموهوبين، فهو يحفز المرونة والطلاقة في التفكير بطريقة إبداعية، ويقوي مهارات التواصل والعمل الجماعي والتغلب على الضغوط، ومواجهة التحديات، كما أنه يطور مهارات التفكير النقدي والتحليلي، ونظراً لأهمية هذا العنصر فقد ظهرت برامج كثيرة مستقلة لتعليم حل المشكلات بطرق إبداعية منها؛ برنامج سي بي إس (CPS) وسكامبر (SCAMPER) وتريز (TRIZ) وغيرها من البرامج ذات العلاقة.

التواصل مع الآخرين:

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية وتفسير النصوص والخبرات وكل طرق الاتصال وبالتالي يمكن الجزم بالقول أن التواصل أصبح علما قائما بذاته له تقنياته الخاصة وله أساليبه وأشكاله المحددة، وهو في نفس الوقت بمثابة الوعاء المتسع الذي تستقي منه معظم العلوم التقنيات والوسائل من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها التي رسمتها.

إن أحد أبرز أدوار القيادة هي القدرة على التأثير وحتى يكون متدربي اليوم هم قادةً الغد، فإن عليهم أن يتعلموا مهارة التواصل مع الآخرين وفن الإقناع، فبدون تلك المهارة لن تكون قيادتهم مؤثرة، ومما تجدر الإشارة إليه أن تطوير هذه المهارة يتفعّل

كلما تراكمت الخبرات الاجتماعية والمعلومات النظرية المتعلقة بمهارة التواصل مثل؛ القدرة على العمل ضمن الفريق والتقمص العاطفي والشعور بالآخر وضبط المشاعر الشخصية والقدرة على التحكم فيها وتوجيهها، وذلك حتى تتحول التجربة والعلم إلى ذكاء عاطفي مؤثر وفاعل يسهم في بناء صورة سليمة للأدوار المستقبلية لقادتنا الموهوبين.

صنع القرار:

بعد اقتراح عدد من الحلول للمشكلات، تأتي أهمية صناعة القرار فهو المعيار الأهم الذي يحكم على نجاح القيادة أو فشلها في استغلال مواردها المالية والبشرية، ولكي يصل الموهوب إلى القدرة على صناعة قرار ناجح فإن عليه أن يكون متقناً للعناصر السابقة "الإدراك وحل المشكلات والتواصل".

ولكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

- **يبنى القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا عاطفية ورشيدة:** وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.
- **أن يؤدي كل قرار إلي نتيجة تسهم في تحقيق الهدف:** أن معرفة الفرصة تساعد على تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلاً للقياس والتطبيق.
- **لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسهم القرار:** أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، وأطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه القائد، هو شرح وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.
- **ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة:** أن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيرا، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل

جعله ماهرا في عملية اتخاذ القرارات، أن المحك الأساسي لرفع مستوى القائد هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط، ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوما بعد يوم.

- **تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا:** أن القرار الحاسم لا يعنى مطلقا أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد تقلب الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيرا كافيا، مع تحديد تعريفاته المتبوعة، وتقييمها تقييما سليما. ولكن لا يجب على المدير تأجيل اتخاذ القرار إلى مالا نهاية، فالتأخير قد يؤدى إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

- **وضع نظام لمتابعة القرارات:** وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال التالي:

  هل كان القرار سليماً أم خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم، ولكن هذا القول لا يعنى دفاعا عن الحكم السيئ وعدم المسئولية، ولكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد؛ لم يكن موفقا.

- **الاعتراف بحتمية التغيير:** إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقي ساكنة بل هي دائمة الحركة، وهذه الحركة قد تكون بناءه أو هدامة، ويحاول المدير عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة.

- **الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال:** نظرا لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فإنه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من

الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة، وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره،أو تعديله، أو إلغائه وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

مستويات اتخاذ القرارات:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمة، وهى المستوى الاستراتيجي، والإداري، والتشغيلي، ومستوى المعرفة.

- **اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي:** وتحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسية على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقق المواءمة والتكيف بين المنظمة والبيئة.
- **اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة:** وتتعلق بمدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد، والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق المديرين في الإدارة الوسطي وفى إطار السياسات العامة والأهداف الاستراتيجية.
- **اتخاذ القرارات على مستوى المعرفة:** وتتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة، وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.
- **اتخاذ القرارات على المستوى التشغيلي:** ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطي، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي.

وهناك صفات لصيقة بالقادة الموهوبين والملتزمين بالمبادئ كما يقول ستيفن كوفي، والتي ظهرت في كتابه "القيادة على ضوء المبادئ" وهي:

- أنهم يشعون طاقة إيجابية، فالقائد مبتهج، نشيط، مشرق الوجه لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات وينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، كما أنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة، فهم اجتماعيون، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية.. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية.

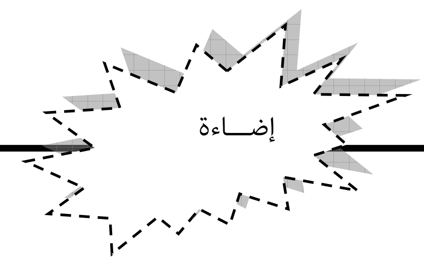
- إنهم يدربون أنفسهم على الأسلوب الأمثل لإصدار الأوامر: فعندما يفكر أي قائد بإصدار أمر ما، فعليه أولا أن يأخذ بعين الاعتبار (الموقف والشخص) ثم يسأل نفسه **"هل لديه متسع من الوقت للرقة والدبلوماسية؟ وهل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعس كسول؟"** لأن كل شخص له نوع من الأوامر التي يجب أن يتخذها معه مصدر الأمر، **وأنواع الأوامر هي:**

الأمر الصريح المباشر: نضطر إلى استخدام هذا النوع مع المهملين والكسولين والذين تنقصهم القدرة على التركيز.

الأمر بصيغة طلب: يستخدم إذا كان العمل روتينياً وكانت علاقة المدير بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة، فمثلاً ممكن أن تصيغ طلبك بدقة تجعلك تطمئن أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر، وإنه لا يملك سوى التنفيذ.

الأمر التطوعي: يبرز الموظف التواق للعمل والذي يميل إلى التطوع والتميز بنفس الوقت، فعلى سبيل المثال، يطرح سؤال لأداء أي مهمة غير مريحة على الرغم من أهميتها، ولكن لا يود أحداً القيام بأدائها، وهنا يأتي الذكاء في كيفية استثارة فضول المتطوع بطرح سؤال من يريد عمل كذا؟ هنا المتطوع يضع في اعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقيات، لكن الموظف الأخر إذا كلف بهذا الأمر سيشعر بأنه مستهدف.

الأمر بصيغة سؤال: يعتبر هذا النوع من الأوامر من أفضل طرق إلقاء الأوامر ولكن بشرط أن يلقى على الموظفين المتحفزين والمجتهدين، فللأسف قد نلاحظ أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين منها من تتصيد الأخطاء وتسعد لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها سؤال فقط لمجرد رغبتهم في أن يبدو المدير في مظهر المغفل! وهناك فئة أخرى تنظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب.



- لا تكون القيادة فاعلة إذا كانت قاعدتها مجرد أناس آليين أذكياء، فتعليم الأفراد مبادئ القيادة يجب أن يتضمن ممارستهم لتلك القيادة.
- لابد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية.
- القائد يملك العقل والقلب: فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

الفصل التاسع

القائد المتميز وفن إدارة صراعات العمل

مفهوم الصراع:

يمكن تعريف الصراع بأنه "تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضاً بين طرفين أو أكثر أو أنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة".

وجهات النظر لمفهوم الصراع

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه كأداة فاعلة للنمو والرقي وحفز الموظفين نحو التجارب الفاعلية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضا يمكن إن يكون ايجابياً، ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين هما:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه.

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين, وخفض درجة التعاون فيما بينهم, وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة, وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة, ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها, وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي, الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق. وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية.

فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام،والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع, وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2- النظرة الوظيفية (السلوكية):

من جهة أخرى, يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل, فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة, يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية،

حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

تعتمد هذه النظرة على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء, وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الإطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنه من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح – خسارة هو اقلها إنتاجا، بينما بديل ربح - ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحاهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجيه ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.

كما يمكن تقسيم اتجاهات المنظمات حول الصراع فيما يلي:

1- **الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول النافعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- **الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلاً مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

3- **الاتجاه المتوازن:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث أن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

أسباب ومصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها **أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:**

1- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف, وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي:

- الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.
- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

4- الاعتماد المتبادل في العمل:

ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات, والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها, وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

5- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:

اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر, فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

ومن أسباب الصراع أيضا ما يلي:

- الانتمائات والولاءات الوظيفية والمهنية.
- التباين في الصفات والأنماط الشخصية.
- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.
- شهوة السيطرة على فريق العمل.
- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل, وتراخي المسؤولين.

ومن المؤشرات أو الأعراض التي تدل على وجود الصراع:

- نفاذ صبر الأعضاء.
- تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها.
- انحياز الأعضاء إلى تحالفات.
- إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل انفعالي.
- التعبير عن الغضب وعدم الارتياح كلاميا أو بالإشارة.

أساليب إدارة الصراع:

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب.. وقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحاها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج، وجعلا لكل من هذين البعيدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

1- **أسلوب التجنب:** ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة, فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى

إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.

2- **أسلوب المجاملة:** وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع.

3- **أسلوب الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

4- **أسلوب المنافسة:** يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الأخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع.

5- **أسلوب التعاون:** عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف, ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا أنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كأن موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كأن لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

أما لورانس ولورس يريان أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

2- التعرف على الأخطاء والمغالطات:

(أ) الخلط بين الرأي والحقيقة:

يتعرض الفرد في وقتنا الحاضر إلى سيل من المواد الإعلامية التي تنقلها وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمطبوعات على اختلاف أنواعها. لذا فمن الطبيعي أن يلتبس الأمر على الكثيرين في التمييز بين الحقيقة والرأي، ومن الظواهر الشائعة بين الأفراد أنهم يقرؤون الأخبار ويتعاملون معها وكأنها حقائق مسلم بها دون نقاش. وعندما تثار تساؤلات أو شكوك حول صحتها لا تجد في ردودهم ما هو مقنع للسامع من مثل قولهم: "هذا مكتوب في الجرائد" ، " هذا الخبر أذاعته محطة كذا...... "، "هذا ما قاله الأستاذ فلان".

إن المتعلم بحاجة إلى تدريب وممارسة حتى يكتسب المهارة اللازمة لتمكنه من التعرف على الأقوال أو التعبيرات التي تعد حقائق ثابتة، وتلك التي تعبر عن وجهات نظر أو آراء قائليها أو ناقليها. وحتى يكون التدريب فعالاً، لابد من توضيح المعايير العامة التي تشكل حدوداً فاصلة بين الحقائق والآراء، وفيما يلي قائمة بملامح الحقائق مقابل الآراء:

الحقائق	الآراء
وقعت أو وجدت في الماضي	من المحتمل أن تحدث مستقبلاً (او حدثت في الماضي)
عدد قليل جداً من الناس لا يتقبلون الحقائق	عدد أكبر من الناس لا يتفقون مع الآراء؛
تحوي معلومات رقمية وأمثلة محدودة	ليست أكثر من مقولات عامة لم تثبت بصورة فعلية
تبنى على خبرات عدد كبير من الناس	مبنية على ما يعتقد الفرد أنه صحيح؛

من الأمثلة على الحقائق والآراء التي تنسجم مع المعايير أعلاه:

- يبلغ عدد سكان الأردن حوالي أربعة ملايين ونصف المليون نسمة؛

أما الآراء فمن الأمثلة عليها:

- المدارس الخاصة أفضل من المدارس الحكومية؛

(ب) التناقض أو عدم الاتساق:

التناقض في أي موضوع مكتوب أو مسموع أو مرئي يعني ببساطة وجود تعارض أو عدم اتساق بين شيئين أو فكرتين لا يمكن أن تكونا صحيحتين في نفس الوقت، وهو من الأخطاء المنطقية التي يقع فيها المتحدث نتيجة الإهمال وعدم الانتباه في اختيار الألفاظ وتطوير الأفكار الواردة في المادة المراد توصيلها للقارئ أو السامع.

وقد يحتاج القارئ أو السامع إلى تدريب ويقظة للتعرف على التناقضات التي يواجهها.

اقرأ السؤال الآتي وحاول التعرف على موضع التناقض فيه:

يوجد مع أحمد قطع نقدية من فئتي عشرة قروش وخمسة قروش. فإذا كان عدد قطع فئة العشرة قروش سبعة أضعاف عدد قطع فئة الخمسة قروش، وكانت قيمة القطع من فئة الخمسة قروش تزيد عن قيمة القطع من فئة العشرة قروش بمبلغ 130 قرشاً، فكم يبلغ عدد القطع النقدية التي بحوزته من كل نوع؟

إذا تفحصنا نص السؤال يمكننا تلخيص المعطيات على النحو الآتي:

- معطى (1): عدد القطع من فئة العشرة قروش أكبر من عدد القطع من فئة الخمسة قروش.
- معطى (2): قيمة القطع من فئة خمسة قروش أكبر من قيمة القطع من فئة عشرة قروش.

فهل هذا معقول ؟!!! بالطبع ليس من المعقول أن يكون عدد القطع من فئة العشرة قروش أكبر من عدد القطع من فئة الخمسة قروش، بينما تكون قيمتها أقل من قيمة القطع من فئة الخمسة قروش. وعليه، فإن التناقض واضح بين مضمون المعطى (1) ومضمون المعطى رقم (2) نظراً لاستحالة أن يكونا صحيحين في نفس الوقت.

ويمكن إزالة التناقض بإعادة صياغة المعطى رقم: (2) على النحو الآتي:

- معطى (2): قيمة القطع من فئة عشرة قروش أكبر من قيمة القطع من فئة خمسة قروش بـ 130 قرشاً.

وهنا يمكن القول أن اكتشاف التناقض بالنسبة للقارئ في بعض الأحيان لا يحتاج إلى عناء كبير، لأنه موجود في الجملة الذي يقرأها ويبدو واضحاً وضوح الشمس، ولكن ما يصعب التعرف عليه بسهولة هو التناقض الغامض الذي يحتاج إلى قراءة ما بين السطور أكثر من مرة ويتطلب من القارئ تركيز وتحليل لكل حرف من حروف الجملة، ومع ذلك ربما يصعب اكتشاف التناقض في المعلومات المعطاة في بعض الأحيان بسبب عدم وجود خلفية معرفية كافية. ومن الأمثلة على وجود التناقض في النص نورد المثال التالي:

- أقصر أيام السنة في نصف الكرة ألأرضية الشمالي هو يوم الحادي والعشرون من كانون أول (ديسمبر). كما أن يوم الحادي والعشرين من كانون الثاني (يناير) هو أيضاً أقصر أيام السنة في نصف الكرة الأرضية الجنوبي.

إن التعرف على موضوع التناقض في هذا النص يحتاج إلى معرفة ببعض المعلومات الجغرافية.

(ج) صلة المعلومات بالمشكلة:

أحيانا تكون المعلومات المعروضة وثيقة الصلة بالمشكلة المطروحة وتكون ضرورية ومفيدة لفهم المشكلة وحلها خصوصا إذا كانت المشكلة بسيطة وغير معقدة، ولكن في كثير من الحالات تكون المعلومات المعطاة لا ترتبط بالمشكلة ولا قيمة لها في الحل. وإذا لم يتمكن المتعلم من فرز المعلومات ذات العلاقة بمتطلبات الوصول إلى حل المشكلة من تلك المعلومات الهامشية أو المضللة، فإنه قد يفقد السيطرة على الموقف ويصاب بالارتباك وتشتت الانتباه، وبالتالي لن يكون قادراً على حل المشكلة بالشكل الصحيح. وبناءً عليه، فإن مهارة التعرف على المعلومات غير المرتبطة بحل المشكلة من المهارات

المهمة للتفكير التقييمي الذي يعتبر من المكونات الأساسية للتفكير الناقد.

(د) المغالطة في الاستنتاج المنطقي:

الاستنتاج المنطقي "عملية تتضمن التوصل إلى استنتاجات بالاستناد إلى دليل ما"، وكثيراً ما يتسرع الناس في الوصول إلى استنتاجات لا تبررها الأدلة المتوافرة لديهم.

وقد تأتي الاستنتاجات المغلوطة على أشكال عديدة، من بينها:

1- الافتراض بأن شيئاً ما لم يكن ليحدث لو لم يسبقه حدوث أحداث أخرى، مثل: لو لم يولد آينشتاين لما كان في عالم اليوم قنابل ذرية؛
2- الافتراض بأن الكل له خواص كل جزء من أجزائه، مثل: قطع هذا الحاسوب رخيصة، إذاً ، فالحاسوب يجب أن يكون رخيصاً؛
3- الافتراض بأن خواص الكل تنطبق على كل حالة ترتبط بالكل أو تنتمي إليه، مثل: شعرها أشقر، إذاً لابد أن تكون ألمانية. الألمان شعورهم شقراء؛
4- الافتراض بأن وجود خاصية ما يستتبع آلياً وجود خاصية أخرى، مثل: أحمد صامت ، إذاً لابد أنه يفكر في أمر ما؛

مهارات الاستنتاج المنطقي:

ويقصد بالاستنتاج اصطلاحاً "إنه عملية تفكيرية تتضمن وضع المعلومات بطريقة منظمة بحيث تؤدي إلى استنتاج سليم ومن ثم قرار جيد لحل مشكلة معينة، وتشير عدة مراجع في علم النفس المعرفي إلى أن لفظ " الاستنتاج أو الاستدلال " يستخدم للدلالة على معان مختلفة من بينها:

- التعقل أو التفكير المستند إلى قواعد معينة مقابل العاطفة والإحساس والشعور؛
- الدليل أو السبب الداعم لرأي أو اعتقاد ما؛
- العملية العقلية التي يتم بموجبها التوصل إلى قرار أو استنتاج؛

- الإقناع مقابل الإيمان الفطري أو الأعمى في اللاهوت؛
- القدرة على الاستنباط والاستقراء في المنطق والفلسفة؛
- أحد مكونات السلوك الذكي أو القدرة على حل المشكلات؛

ويعرف باير (Beyer , 1987) الاستنتاج أو الاستدلال بأنه مهارة تفكيرية تقوم بدور المسهل لتنفيذ عمليات معالجة المعلومات التي تضم التفسير والتحليل والتركيب والتقييم، ويضعه في المستوى الثالث من عمليات التفكير المعرفية بعد استراتيجيات التفكير المعقدة (وهي حل المشكلات واتخاذ القرار وتكوين المفاهيم) ويصنف الاستدلال ضمن مهارات فرعية هي: الاستدلال الاستقرائي، الاستدلال الاستنباطي، والاستدلال التمثيلي. وهناك من يضيف مهارة رابعة هي الاستدلال السببي (أي إظهار العلاقة بين السبب والنتيجة) كأحد أشكال الاستدلال العقلي، ويرد تعبير الاستدلال في مراجع علم النفس المعرفي مرتبطاً بصفات عديدة من بينها: الاستدلال اللفظي، الاستدلال الرياضي / الكمي، الاستدلال المجرد/ البصري، الاستدلال الإشراطي، الاستدلال التحليلي، الاستدلال الإرتباطي، الاستدلال الأخلاقي الاستدلال الإكلينيكي، الاستدلال الصوري وغير الصوري، إلى غير ذلك من الأوصاف. ويرتبط الاستدلال اللفظي والاستدلال الكمي بالتعلم، وبالتالي فإنهما يعكسان ما سمي بالذكاء المتبلور Crystallized Intelligence، بينما ترتبط القدرة على الاستدلال المجرد/بالذكاء التحليلي المجرد أو الذكاء الفطري Fluid Intelligence) بأنه مجموع العمليات العقلية المستخدمة في تكوين وتقييم المعتقدات، وفي إظهار صحة الإدعاءات والمقولات أو زيفها. وتتضمن هذه العمليات العقلية ما يأتي:

- توليد وتقييم الحجج والافتراضات؛
- البحث عن الأدلة؛
- التوصل إلى نتائج؛
- التعرف على الارتباطات والعلاقات السببية؛

ويرتبط الاستدلال بعدد كبير من الموضوعات كالتفكير الناقد والمنطق واللغة والمعرفة وغيرها. ونظراً لأهمية فهم طبيعة العلاقة بين الاستدلال والتفكير الناقد، فإننا نستعرض بإيجاز الاستدلال والتفكير الناقد لبيان العلاقة بينهم.

الاستدلال والتفكير الناقد:

يختلف الباحثون في تحديد طبيعة العلاقة بين الاستدلال والتفكير الناقد، ولكنهم يتفقون على أن التفكير الناقد يقع في مستوى العمليات العقلية المركبة والمعقدة التي يتفرع عن كل منها عدة مستويات من مهارات التفكير الأساسية. ومن الاتجاهات البارزة التي تناولت العلاقة بين الاستدلال والتفكير الناقد يمكن أن يراد ما يأتي:

اتجاه يرى أن مهارات التفكير الناقد تختلف عن مهارات الاستدلال، ويميز بين عمليات التفكير واستراتيجياته ومهاراته المختلفة من حيث مستوى التعقيد والشمولية والعلاقات الوظيفية لكل منها (Beyer, 1987). ويقدم هذا الاتجاه تصنيفاً للعمليات المعرفية الرئيسة يضم ثلاثة مستويات هي:

1- استراتيجيات التفكير، وتشمل حل المشكلات واتخاذ القرار وتكوين المفاهيم.

2- مهارات التفكير الناقد ، وقد سبقت الإشارة إليها في الفصل الثالث.

3- مهارات التفكير الصغرى وتنقسم إلى قسمين:

أ - مهارات معالجة المعلومات: وهي مشتقة من تصنيف بلوم للأهداف التربوية المعرفية، وتضم الاستدعاء والترجمة والتفسير والتنبؤ الاحتمالي والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم.

ب- الاستدلال: ويضم مهارات الاستقراء والاستنباط والتمثيل.

وبموجب هذا الاتجاه، فإن كلاً من مهارات التفكير الناقد ومهارات التفكير الصغرى تشكل اللبنات الأساسية لاستراتيجيات التفكير.

الفصل الثامن

المرشد لتحسين الاتصال الشخصي بجلسات التفاكـر

الاتصال الشخصي هو: الاتصال الذي يتم بين عدد من الأشخاص بشـكل مبـاشر وبـدون وسيط, بحيث يكون التواصل عن طريق كلمات, إشارات أو حركات، ويكون رد الفعـل سريـع ووجها لوجه، **والاتصال الشخصي له عدّة خصائص يمكننا أن نلخّصها في النقاط التالية:**

1- الإتصال كنتيجة للاحتياجات الطبيعية: هذا يعني أن اللقاءات بين الناس تولّـد داخلهـم الحاجه الى التواصل بطريقة أو بأخرى, أحد هذه الطرق هي الاتصال الشخصي بواسطة تبادل رسائل.

2- ثنائية الاتجاه: الاتصال الشخصي يتميّز بأن معلوماته تمرّ في اتجاهين, وأن المسـتقبل هـو مرسِل في نفس الوقت والعكس صحيح.

3- رد فعل فوري: الاتصال الشخصي يمكّن المُرسِل من استقبال رد فعل فـوري مـن المتلقّـي, أي ليس هناك وجود للفجوات الزمنية.

4- الرسائل الصورية المرافقه للمعلومة الأساسية المراد إيصالها: والتي تعتـبر كــ "الـديكور" الـذي يخدم مشهد معيّن, فهي تقوّي المعلومة الأصلية ووجودها يسهّل على المتلقّي اسـتيعاب المعنى.

5- الاتصال الغير لفظي: وهذا نوع يشمل عدّة نواحي: لغة الجسد, وضعية الجسم, نبرة الصوت وجودته ,التلعثم, المظهر الخارجي.

أهمية الاتصال الشخصي:

1- يعد الاتصال الشخصي مصدرا من مصادر المعلومات حيث نحصل على حوالي 70-80% من حجم المعلومات التي نتلقاها عن طريق الاتصال وجها لوجه.

2- يشكل الاتصال الشخصي شبكة من العلاقات التي تربط الناس بعضهم ببعض نطلق على هذه العلاقة شبكة الاتصال الشخصي.

3- يتداخل الاتصال الشخصي في جميع مستويات الاتصال.

4- له دور كبير في حجم زيادة تأثير وسائل الإعلام على الناس، فأحيانا لا تؤثر وسائل الإعلام في الجمهور مباشرة بل تؤثر في أفراد مهمين وهؤلاء ينقلون اثر هذه الرسائل إلينا عن طريق الاتصال الشخصي.

صفات الاتصال الشخصي:

1- يشترك فيه فردان أو(ثلاثة) ويلاحظ أن زيادة العدد تجعله يتداخل مع الاتصال بالمجموعات الصغيرة.

2- يحدث وجها لوجه (وأحيانا يحدث بالتليفون) حيث يتم التفاعل باللغة اللفظية.

3- يحدث لفظيا وغير لفظيا إلا أن استخدام اللغة غير اللفظية يزداد حجمها.

4- يمكن تعديل الرسالة من خلال التجاوب السريع وبما يتناسب مع الموقف الاتصالي لكلا طرفي الاتصال.

5- مجال الإقناع فيه اكبر حيث يتم تعديل الرسالة بما تحقق أهداف المرسل واختيار الأسلوب المناسب وتنوعه لتحقيق الإقناع.

6- وجداني، اى يتصف بإنشاء الشعور الداخلي مثل الحب والتقدير والولاء.....أو الشعور بالكراهية والبغضاء.

7- لابد من وجود تجاوب بين المرسل والمستقبل.

وظائف الاتصال الشخصي:

لا يختلف عن أي نوع أخر من الاتصال ولكن أوجه الاختلاف تتوقف على المضمون الاتصالي الذي قد تختلف فيه نوعية الوسيلة أو عدمها. وعموما فان الاتصال الشخصي يسعى لتحقيق أهداف معينة منها:

1- تلبية الحاجات الأساسية: كالحاجة إلى الهواء والماء والطعام والملبس والمسكن...
2- تقوية العلاقات الاجتماعية.
3- تقوية العرف والعادات والتقاليد والقوانين غير المكتوبة بصفة عامة.
4- تلبية الرغبة الملحة لدى الفرد في الإفصاح وإفراغ الهموم.
5- تكوين علاقات شخصية جيدة مع الآخرين يمكن الاعتماد عليها.

تلزم طبيعة الحياة الاجتماعية تفاعل الفرد مع الناس، وتفاعل الناس مع بعضهم البعض سواء كان هذا التفاعل فيه تقارب أو تنافر.وفى نفس الوقت نسعى للقبول من الناس والانتماء إلى الجماعات المختلفة داخل المجتمع وتختلف طبيعة الاتصال بين مجموعة وأخرى،وجماعة وأخرى. فهناك الاتفاق والاختلاف والقبول والرفض والصراع، والانقياد، والنظام، والفوضى كل تلك الصور التفاعلية مرجعها الأساسي يكون الاتصال.

وظائف الاتصال الشخصي فى جلسات العصف الذهني:

تمر عملية الاتصال الشخصي بمجموعة من الوظائف المهمة كالتالي:

1- **تعليمي**: عن طريق النقاش وتبادل الآراء والأفكار ونقل المعرفة بين أفراد المجموعة.
2- **وسيلة علاجية**: فهو وسيلة جيدة لتعديل شخصية الأفراد وتقويمهم من خلال تدريبهم على النقاش وإبداء الرأي والبعد عن الانطواء أو التخوف من الحوار، كما يشجع على تكوين صداقات بين أفراد المجموعة في أجواء ديمقراطية.
3- **وسيلة اقناعية**: لأن القرار الذي تتوصل إليه المجموعة يمثل المجموعة وليس الفرد، وأن وجود رأى فردى في وسط أراء الجماعة يجعله ينصهر ويندمج ويرضخ للرأي الغالب من خلال ما يعرف بالضغط النفسي والجماعي.

4- **الاتصال.. وسيلة لحل المشكلات:** يمكن من خلال الاتصال بالمجموعات التوصل إلى حلول لمشاكل لم يرد حلها في ذهن شخص واحد كما وضحنا من قبل.

5- **وسيلة لاتخاذ القرار:** فعملية اتخاذ القرار أصبحت من العمليات التي تتعلق بالتفكير المنطقي والعقلاني للاختيار بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما، فمن خلال الجماعة يمكن التوصل الى هذه القرارات من خلال إقناع وحمل الناس على تبنى تلك القرارات.

الاتصال في المؤسسات (كنموذج للاتصال الجماعي):

ويقصد به الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة (نظام) ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال نظام الاتصال نفسه المعمول به داخل كل مؤسسة.

أهميته:

- من خلاله يمكن التعرف على عملية انتقال المعلومات بين موظفي الإدارة العليا وبين بقية الموظفين. وكذلك معرفة اتجاه الاتصال.
- معرفة قوة أو ضعف قنوات الاتصال من خلال التعرف على السرعة التي يتم بها استلام القرارات وتنفيذها وهل هي راجعة إلى ضعف القنوات أم إلى عيوب في بعض الأشخاص.
- معرفة مدى وحجم وقوة التجاوب ورد الفعل بين المرسل والمستقبل,
- يوضح نوعية الإستراتيجية الاتصالية لكل مؤسسة والتي تحقق من خلالها أهدافها وهل تقوم بتنمية المهارات الاتصالية لأفرادها ليكون الاتصال أكثر نجاحا من عدمه.

اتجاه تدفق الاتصال داخل المؤسسات:

عادة يكون اتجاه الاتصال داخل المؤسسة من المصادر العليا في الإدارة الى قاعدة العاملين إلا أن هناك صور أخرى لهذا التدفق مثل:

1- الاتجاه السلطوي (الهابط):

ويسمى بالاتجاه الهابط لأنه يتجه من الإدارة العليا لبقية الموظفين ويغلب عليه سمة التوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات من المرسل إلى المستقبل.

2- الاتجاه الافقى:

يقصد به تدفق المعلومات ضمن الأفراد المتساويين في المراتب. الوظيفية أو ينتمون لنفس المستوى الاجتماعي.

3- الاتجاه الصاعد:

ويقصد به اتصال الأفراد العاديين في أسفل السلم الوظيفي إلى أفراد في أعلى السلم الوظيفي، وهو يسمح فيه بسماع التجاوب تجاه التعليمات.

معوقات الاتصال الشخصي:

كثيراً ما تصدر منا أقوال وأفعال تؤدي إلي عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردد أو حمله علي اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلي حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصالات وتحقيقاً لذلك فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً منها:

1- التسرع في التقييم والتعليق.
2- استخدام العبارات التقريرية التخصصية.
3- مقاطعة الآخرين
4- الغضب عند المقاطعة او الاستفهام
5- الاستئثار بالحديث
6- أسئلة الاستدراج
7- التهكم والسخرية
8- التركيز علي الأخطاء

9- المجادلة
10- استخدام بعض العادات المعوقة.

أولاً: احذر من التسرع فى التقييم او التعليق

كثيراً ما يكون التسرع فى التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين إذ ان التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان الى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعاً اذا استرشدنا بهذه القواعد.

القواعد الإرشادية

- الالتزام بمبدأ تأجيل الحكم او التروى بمعنى ان تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلي أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.
- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإيضاحية حتى فى الحالات التى تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.
- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها.
- أستوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يناقشون فيها بإثارة الأسئلة.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك ان تراها.
- استخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال.

ثانياً: احذر العبارات التقريرية والتخصيصية

عندما نستخدم العبارات التقديرية أي تلك التي تعيد التقرير والحسم أو العبارات التخصصية تلك التى تفيد التخصيص فأنت تدفع الآخرين إلي اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة فلو انك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك: " دائماً تأتى متأخراً، أو لم يحدث أن جئتني بعملية خالية من المشاكل"

فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره الى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ

حديثاً عادياً معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ ما قلت أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية

- تحاشى العبارات التقريرية والتخصصية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدى دائماً الى خلق حالة من القلق.
- استخدام العبارات التقديرية فى التعبير عما تريد مثل " يبدو لى انك سجلت كثيراً في كشوف المتأخرين فى الأيام الأخيرة " فمثل هذا التعبير يؤدى الى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.
- أستشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريبية.

ثالثاً: احذر من مقاطعة الآخرين

مما لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء.

إن اكثر الأضرار التى تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين فهي تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والاختصار في الحديث.

قواعد إرشادية.

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل ان تبدأ فى الإدلاء بما تريد.

- لا تجلس متحفزاً للرد، بل أسترخي فى مجلسك على أمل ان تصل الى ما تريد فلن تستطيع ان تنصت جيداً اذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.
- أستخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد.

رابعاً: احذر من الغضب عند المقاطعة او الاستفسار

يقصد بالغضب ان يصدر منك أقوال او أفعال عند المقاطعة او الاستفسار تؤدى الى اتخاذ مواقف دفاعية او رد فعلى سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصال.

ولاشك ان المقاطعة او الاستفسار إثناء الحديث تحتاج منك الى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي ان نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا لنا غير مفهومين للآخرين.

قواعد إرشادية

استخدام التعليقات غير المباشرة التي تنفس فيها عن غضبك مثل:

- لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد إنها ستكون اكثر وضوحاً عندما أنتهى من الحديث. (بعد ان ينتهي المقاطع من تعليقه)
- لم أشأ ان استوقفك لأني اعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنى اعتقد انه من المفضل ان يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل..... ما رأيك ؟

والآن قبل ان ينتهي اجتماعا اشعر أنى لم اكن واضحاً تماماً فيما قلت، فهل لك ان تخبرني بمفهومك؟

إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة اقل هجوماً، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التى تفضلها فى الاتصالات مستقبلاً، ثم انه من قبل اللياقة ان نسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائماً، ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل:

- يخيل ان اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح.
- استخدام النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.
- استخدام النغمة الاستفسارية عندما نستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن انك تبكته.
- استخدام التلخيص وإعادة الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك.
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وأنتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

خامساً: احذر من الاستئثار بالحديث

من المهم ان تترك للمتعامل معك فرصة الحديث، فلو انك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب انك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول، إن عدم مشاركة الآخرين فى الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار، كما يجب عليك الا تنسى انك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل أنك جلست مستمعاً لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك، ما الذي يحدث غالباً؟ في معظم الأحيان تكون الإجابة قصيرة لا تزيد عن "لا اعرف" أو "نعم" أو "هذا صحيح" لقد ادلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى انك لم تعد تتذكر شيئا منها، وفى أحسن الأحوال نقطة او نقطتين، تذكر هذا الموقف عندما لا تريد الإجابة التي تتلقاها عن "نعم " او "لا" ثق انك تحدثت كثيراً الى الناس وليس معهم.

قواعد إرشادية

- تعتل منبر الحديث وحدك.
- أستخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث.

- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك.
- أستعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما تريد.

سادساً: احذر من أسئلة الاستدراج

الأسئلة الاستدراجية هى تلك الاسئلة التى تخلق المواقف الاضطرارية التى تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار فى الإجابة، كما انه سوف ينتبه للمصيدة التى تنصبها فلا تتوهم انك اذكى منه.

إن مثل هذه الاسئلة تؤدى بك الى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من اراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة:

- ألا توافقني ان ضياع هذه الفرصة يرجع الى الصعوبة التى واجهتكم فى تخطيط الوقت
- اعتقد انك لا تظن بى ذلك ؟
- لقد كانت غلطتك أليس كذلك ؟

قواعد إرشادية

- اخبر بما تريد فى عبارات صريحة.
- لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك.
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- استعن بمهارتك فى الاستماع الجيد.
- أحترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل (اللوم، التعالى، العبارات التخصصية)

سابعاً: احذر من التهكم والسخرية

يلجأ بعض الناس الى التهكم والسخرية فى اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير او ذكائهم ويعتقدون خطأ انه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما انها تمر فى موجه من موجات الضحك التى يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى ان لم يبدِ ذلك

علانية ويظل متحفزاً الى ان تأته الفرصة للرد واسترجاع كرامته، ولا يعنى هذا التـزام التزمـت فى الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة، بل من المفضل أحيانا التباسط فى الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية

- تجنب السخرية تماماً.
- عبر عما تريد فى عبارات بسيطة فى كلمات مباشرة.
- ضع نفسك مكان الطرف الأخر وفكر فيما يمكن ان يكون عليـه شـعورك لـو تهكـم عليـك أحد.
- اسـأل نفسـك هـل يمكننـي ان أصـيغ ملاحظـاتي فى شـكل عبـارات او أسـئلة بعيـدة عـن السخرية، وهل يمكنني توجيهها بطريقة جدية والقدرة على التعامل مع ما سوف يبديه مـن تعليقات؟ إذا كانت إجابتك بالنفى فمن الأفضل ان تتناسى هذه الملاحظات.

إذا أردت استخدام الدعاية من قبيل التباسط مع الغير والتخفيـف مـن قيـود العلاقـات الرسمية فعليك ان تحلل محتويات " النكتة" التي تنوى إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصـد من ورائها تغيير امر معين؟ ام إنك تسوقها لمجرد السـخرية مـن شـخص معـين؟ فـيما يتعلـق بالأمر الأول فيمكنك ان تبدأ بالدعاية بشرط ان تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد السخرية)فإننا نحيلك الى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

ثامناً: احذر من التركيز على الأخطاء

عندما يرتكب الناس خطأ او يسيئون الحكم فى أحد المواقـف فـإنهم عـادة مـا يـدركون ذلك ويفكـرون فى طريقـة افضـل لمعالجـة الامـور فى المسـتقبل، ولـذلك فالإطالـة فى مناقشـة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدى الى مضايقتهم، ومن الأفضل ان تجعـل تحسين العلاقة فى المستقبل هدفاً لك، فلا يفيد المتعامل معك فى شيء أن تركـز عـلى أخطائـه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية

- ناقش الأخطاء بالقدر الذى يفيد فى المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.
- ركز على الاهتمام بالمستقبل فى تعليقاتك.
- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- تحاشى كلما امكن مثل هذه العبارات:
  - أرجو ان تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
  - بالطبع انت المسئول عن كل هذه المناقشات.
  - اعتقد انك تحققت من غلطتك الآن.

تاسعاً: احذر من المجادلة

يندر أن تأتى المجادلة بنتائج بناءة، فالمناقشات التى تنتهي دائماً بـ " أنت على حق وأنت على باطل " تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تماسك كل منهما برأيه وتصلبه فى موقفه.

قواعد إرشادية

- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي يصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك ان تقلل من حدة توتره العصبي.
- حدد نطاق الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- أستخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدى الى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.
- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التى يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

عاشراً: احذر من ممارسة بعض العادات المعوقة

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال او الحركات أثناء الاستماع دون ان ندرى، والواقع ان مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في

الاستمرار في الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات او غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر.

ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي:

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد فى الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التى على المكتب.
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام /....... الخ).
- البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم او الابتسام طوال فترة الحديث).
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك).
- التأرجح بالمقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لأخر او من الامام الى الخلف).
- تكرار النظر الى ساعة المعصم او الحائط.

قواعد إرشادية

- تمعن في القائمة السابقة وأسأل نفسك:
- أى من هذه الأفعال يضايقني لو كنت متحدثاً ؟
- أى من هذه الأفعال يصدر منى ؟
- تجنب الأفعال التي سبق أن حددتها فى إجابة السؤال الأول والثاني.
- شارك المتحدث فى حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.
- استرجاع مهارات الاستماع الجيد.

الفصل التاسع

أهمية التخطيط الجيد لإدارة اجتماعات فعّالة

التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية للإدارة حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتحديد الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وفي ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها.

أهمية التخطيط للاجتماعات:

1- يعمل التخطيط على تحديد الأهداف لكل من رئيس الاجتماع والأعضاء مما يؤدي إلى توضيح الرؤية ويوجه الجهود في الطريق الصحيح، فبدون التخطيط يحدث ضياع في الجهد والوقت ليس في وقت وجهد الاجتماع فحسب ولكن في العمل الذي يدار بأعضاء الاجتماع.

2- يبين التخطيط مسبقاً الإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات والمدخلات المطلوب استخدامها وبالتالي يمكن تحضيرها لتكون جاهزة في الوقت المناسب.

3- يحدد التخطيط مراحل البنود والوقت اللازم لإنجاز كل بند مما يساعد في الوصول إلى الهدف المنشود.

4- يحسم الأولويات وأسلوب اتخاذ القرار وأسس اتخاذه بما يريح نفوس الجميع.

5- يمكن التخطيط من تطبيق مبدأ الأولوية ودراسة البدائل وتقييمها ومن ثم البدء بما هـو أهم واختيار الأهداف والبرامج بصورة نهائية لا سيما إذا كان الوقت المتاح محدداً أو إذا كانت الموارد المالية محدده.

مواصفات الهدف الجيد في عملية التخطيط:

لأهميـة الهـدف في عمليـة التخطـيط فمـن الضروري أن يتسـم الهـدف بمجموعـة مـن المواصفات التي تحقق الفعالية المطلوبة، ومنها:

- الوضوح والتحديد

إنه من الضروري أن يكون الهدف واضح ومحدد تماما يسهل فهمـه لجميـع المشـاركين في تحقيقه، ويمكن أن يستخدم لذلك اجتماعات لعرض الخطة والأهداف وشرحهـا ومـا المقصـود منها بعد تجهيزها ومن المفترض انه قد يكـون هـؤلاء الأفـراد قـد شـاركوا في وضـعها وبـذلك يصبح وضوحها وفهمها أقرب وأكثر فاعلية.

- أن يكون قابل للقياس

لابد للهدف ان يكون قابل للقياس حتى يسهل تحديد مدي تحقيقه وأين المنظمة منـه الآن وبعد الخطة وحتى يسهل اعتباره أحد المعايير الرقابية ومعايير الإنجاز ويجـب ان يكـون قابل للقياس ومحدد من حيث ماذا يريد؟ وبعد كم من المـدة الزمنيـة؟ وانطلاقـا مـن مـاذا؟ ويعتبر قابلية الهدف للقياس أحد مواصفات الهدف الجيد.

- أن يكون واقعي

لابد ان تكون الأهداف واقعية فيما تريد تحقيقه أي ان هذه الأهـداف يمكـن تحقيقهـا أي تناسب الإمكانـات الماديـة والبشريـة والزمنيـة المتاحـة وتكـون مناسـبة في ظـل الظـروف المحيطة الخارجية والداخلية للمنظمة، وهذا حتى لا تفاجأ المنظمة بعدم او ضـعف كبـير في تحقيق الأهداف أثناء وفي نهاية الخطة.

- أن يكون متحدي (محفز)

كما يجب أن يكون الهدف واقعي فأنه يجب أن يكـون طمـوح متحـدي يحفـز الأفـراد لتحقيقه فلا يتطلع إلى نتائج سهلة جدا تقارب الحالي او قد تصل إلى مساواته أو تزيد بقليـل بحجة إمكان تطبيقها.

- الملائمــة

لابد ان يكون الهدف ملائما ومناسب للمنظمة علي جميع مستوياتها الإداريـة المشـاركة في تحقيقه ولا بد ان يكون ملائم للظروف الخاصة بالمنظمـة ولإمكاناتهـا، وان يكـون مقبـول وملائم لديهم ويفضـل اذا كـانوا قـد شـاركوا في تحقيقـه، وكـل ذلـك حتـى يـتم الالتـزام بـه وتحقيقه.

- الموضوعية (مرتبط بنتيجة)

أن يرتبط الهدف بتحديد نتيجة ولا يرتبط بنشاط أو وسيلة.

- محدد زمنيا

لا بد ان يحدد الهدف المدة الزمنية اللازمة لتحققه.

- الشرعيـة

لابد ان يتسم الهدف بالشرعية وتعاليم الدين وهذا شرط أساسي في الهدف وذلك يكفل له الالتزام بالقيم والمبادئ والعدل وما إلى ذلك من أسس نجاح المنظمة

كيفية التخطيط للاجتماعات:

يتم التخطيط للاجتماعات بشكل عام على النحو التالي:

1- تحديد الهدف الرئيسي للاجتماع ومن ثم تحديـد الاسـتراتيجيات والسياسـات والأهـداف التفصيلية له وتحديد الأنشطة.
2- تحديد أهمية الاجتماع.
3- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح الاجتماع.

4- تحديد المشاركين في الاجتماع.

5- تحديد موعد الاجتماع.

6- تزويد المشاركين بكل ما يتعلق بالاجتماع ويساعد على نجاحه.

7- تكليف لجنة للتحضير للاجتماع وإعداد جدول الأعمال وأخذ آراء الأعضاء حول الاجتماع وأهم المواضيع المقترحة.

8- توفير المعلومات والتقارير ذات العلاقة بالاجتماع.

9- ترتيب الأولويات حسب أهميتها في جدول الأعمال.

10- دعوة الأعضاء للاجتماع قبل موعده بوقت كاف وموضح فيه جدول الأعمال.

11- تحديد أسلوب الاجتماع وتعيين المدير الذي يتولى تنظيم الاجتماع وإداراته وتوجيه أعضائه أثناء الاجتماع لأنه ليس من الضرورة أن يكون مدير الوحدة التنظيمية هو من يدير الاجتماع.

12- توزيع مواضيع جدول الأعمال على الزمن المحدد للاجتماع.

13- المرونة في خطة الاجتماع بحيث تشمل ما يستجد من أعمال.

14- ضبط الجو العام للعمل أثناء عقد الاجتماع.

15- دراسة سلبيات وإيجابيات الاجتماعات السابقة والاستفادة منها.

16- يخطط للاجتماعات حسب التخصص مع بداية الدراسة وتخصيص وقت مناسب لها.

الأدوار التفصيلية للمشاركين في تخطيط وإدارة الاجتماعات:

أولاً- دور رئيس الاجتماع:

1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع، وأن يعمل على الاستفادة منها، وهي:

- تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
- مرحلة العصف: وهي مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتبادل الآراء، ولكن قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
- مرحلة التطبيع: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
- مرحلة الأداء: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: (الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

5- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

6- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة.... الخ).

7- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم.

8- بلورة النقاشات للحصول على أفضل القرارات، وذلك من خلال: (الإعلان عن

نقاط الاتفاق وتدوينها وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق).

9- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد، ويراعى في ذلك: إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات

10- توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه.

11- تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليهم من مهام.

ثانياً- دور العضو (كيف تكون مشاركا فعالاً؟)

1- الوصول في الوقت المحدد.

2- الاستعداد للاجتماع.

3- عدم الدخول في محادثات جانبية.

4- الانتباه والاستماع.

5- تقديم الأفكار للمناقشة.

6- دعم الأفكار المفيدة التي تعرض.

7- الحكم على جودة الأفكار المقدمة وعدم التقيد بأسلوب التقديم.

8- دراسة المشكلة بموضوعية.

9- تبني وتنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

10- عدم السماح للظروف المحيطة بأن تشتت انتباهك مثل الضجة أو الظروف غير المريحة.

المهارات الواجب توافرها في رئيس الاجتماع:

يقول فرانسيس بيكون «المعرفة قوة» لأي مسئول في موقعه ولقد حدد بوب باورز قائمة ببعض أوجه المعرفة المطلوبة لدى المسئول عن إدارة الجلسات،كالتالي:

1- الموضوع: لابد من توافر القدر الكافي من المعرفة بموضوع الجلسة.

2- المنظمات: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمنظمات التي لها علاقة.

3- المشاركون: المعرفة الجيدة لأنماط المشاركون لكيفية التعامل معهم.

4- تعليم الكبار: المعرفة الجيدة بكيفية التعامل مع الكبار وأسلوب التأييد والرفض بلباقة.

5- التدريب: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالتقديم. وتشمل تحديد الاحتياجات وكيفية التطوير والتقويم.

وتعتمد المهارات المطلوبة من المسئول عن إدارة الجلسات على طبيعة الموضوع وخصائص المشاركين.**ومن المهارات المطلوبة، ما يلي:**

1- مهارة الإلقاء: القدرة على التحدث بطلاقة.

2- مهارة التعامل الشخصي: القدرة على التعامل مع الآخرين.

3- مهارة القيادة: القدرة على قيادة الأشخاص لإنجاز أهداف معينة بدون توتر.

4- مهارة التحفيز إلى المشاركة: القدرة على دفع المتدربين

5- مهارة التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع الخطط وترتيب الأولويات.

6- مهارات التقديم: تشمل توزيع النظر أثناء الإلقاء، وتنوع نغمة الصوت.

7- مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار بعد استكمال المعلومات.

8- المرونة: القدرة على تغيير الخطط لتتوافق مع الأهداف.

9- مهارة التحليل: القدرة على تحليل المعلومات وتفسير البيانات.

10- مهارة حل المشكلات: القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.

11- التغذية الراجعة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.

12- مهارة طرح الأسئلة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.

13- مهارة استخدام لغة الجسد والإيماءات.

كما يجب أن تتوفر في رئيس الاجتماع بعض الصفات الشخصية، نذكر منها:

1- اللباقة.
2- الموضوعية.
3- الأدب والذوق.
4- الثقة بالنفس.
5- الصدق
6- الهدوء.
7- التواضع.
8- البشاشة.
9- مرونة ذهنية عالية.
10- الصبر عند التعامل مع الشخصيات الصعبة.

وفيما يلي عرض لأهم أنماط أعضاء الاجتماع وكيفية التعامل معهم.

النمط	السمات والسلوك	اقتراحات للتعامل معه
(1) العضو الثرثار	• يتكلم كثيراً. • يخرج عن الموضوع ودود وواثق بنفسه • كثير المرح وغير منظم لا يحافظ غالبا علي مواعيده.	• قاطعه بلطف واشكره علي مساهمته ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها.. واستأنف النقاش.. • اسأله أسئلة تجبره علي الإجابة (بنعم) أو (لا).
(2) العضو الهادئ (الصامت)	• يبقي صامتاً معظم الوقت. • مستمع جيد. • لا يشارك في المناقشة لا يرغب في إظهار اعتراضات. • غير اجتماعي وغير عاطفي.	• أثن عليه وشجعه علي الاشتراك في المناقشة وبين أهمية ذلك. • وجه إليه أسئلة مفتوحة وسهلة. • استخدم الصمت من جانبك لتضطره للإجابة. • اجعل إيقاع المناقشة بطيئاً ولا تتسرع في خطواتك.

النمط	السمات والسلوك	اقتراحات للتعامل معه
(3) العضـــو المتعـــالي (المغرور)	• ذو تصميم أكيد ومتصلب الرأي. • عديم الثقة بالناس. • مغرور شديد الثقة بنفسه. • يقاطع الآخرين دائماً.	• حافظ على هدوئك وكن واقعياً. • استمع إليه جيداً. • استخدم معلوماته التي يقولها للرد عليه. • وجه إليه أسئلة صعبة. • أعد تعليقاته لجميع الحاضرين لمناقشتها. • كن حازماً واستخدم سلطاتك.
(4) العضـــو المعـــترض (المتعصـب لرأيه)	• مندفع وسهل الغضب. • يتمسـك بآرائـه..يـرفض الأفكـار ودائمـاً يعـترض عـلى معظـم المقترحات.	• حافظ على هدوء أعصابك.. استمع إليـه جيـداً لا تنفعـل.. اشـكره عـلى أفكـاره الجيدة.. ثـم اطـرح أفكـاره عـلى الأعضـاء لمناقشتها. • ركـز عـلى نقـاط الاتفـاق معـه.. تنـاقش بمنطقية.. ابتسم دائماً وكن مرحاً. • ذكّر بضيق الوقـت وباسـتعدادك لمناقشـة أفكاره بعد الاجتماع.
(5) العضـــو الإيجـــابي (العقلاني)	• حاد وهادئ وحاسم. • متحمس وعملي يهتم بالنتيجة. • يوجه أسئلة ويستمع جيداً. • يقدم اعتراضات مقبولة. • يقدم اقتراحات بناءة. • واقعي ويتخذ قراراته جيداً.	• احترس من ان يسيطر على النقاش. • يمكن أن تجعله أول المتحدثين أو آخرهم. • اسـتخدمه عنـدما تخـف الحماسـة تجـاه مناقشة الموضوع المطروح. • لا تأخذ آراءه على أنهـا مسـلمات ناقشـها واعتمد عليها. • استخدم ايجابيته فى تفعيل الباقين. • اثناء الاستراحة افهمه اسلوبك فى الاستعانة به لتفعيل الغير.
(6) العضـــو الروتيني	• يلتـزم دائمـاً بالقواعـد واللـوائح وخصوصا النص وليس الروح. • لا يميل للمخاطرة.	• لا تـدخل معـه في جـدال.. اطلـب منـه توضيح القوانين واللوائح التي يشير إليها. • قدم أفكارك الجيدة ببطء وبطريقة مقنعة.

النمط	السمات والسلوك	اقتراحات للتعامل معه
(التقليدي)	• لا تغريه الأفكار الجيدة. • يثير الكثير من الاعتراضات. • يعود دائماً إلى الماضي.	• أكد على الشواهد التي تؤيد أفكارك الجديدة.. رد على جميع الاعتراضات بصبر. • اطرح أفكاره على الجميع لمناقشتها.
(7) العضو المتردد	• خجول وانطوائي. • يفتقر إلى الثقة بالنفس. • يجد صعوبة في اتخاذ القرار ويؤجل ذلك دائماً. • يبحث عن مزيد من المعلومات.	• كن صبوراً وحازماً. • تأكد من وصول المعلومات الكافية إليه. • أعطه كثيراً من التأكيدات. • رد على جميع اعتراضاته بصبر. • اظهر له مساوئ التأخير في اتخاذ القرار. • ادعه إلى اتخاذ قرار الآن.
(8) العضو مشاغب.	• لا يطلب الإذن بالكلمة يتجاوز الوقت المحدد. • يحاول التأثير على الآخرين لاتخاذ قرار معين. • غير موضوعى فى مواقفه ونقده	• قاطع من يتكلم دون أذن اطلب منه أن يستأذن قبل أن يتكلم. • تحدث إليه في وقت الراحة واطلب منه الاستئذان قبل الكلمة وأن يلتزم الوقت المحدد وأن يترك الفرصة للآخرين. • أعط إشارة للمتحدث بقرب نفاد الوقت المحدد استخدم أسلوب السندوتش. • غلف النصيحة بالمدح.
(9) العضو الحساس	• يتحرج من إبداء آرائه في معظم الموضوعات. • يأخذ الأمور دائماً على أنها شخصية. • يمكن احراجه بسرعة.لا يظهر مشاعره ويبوح بها إلى من يثق بهم.	• تجنب إثارة مشكلات "حساسة" بالنسبة له أمام الجميع.. ناقش ذلك معه على انفراد. • ابدأ النقاش بالأمور التي يهتم بها ولا يتحرج من الحديث عنها بحرية. • ركز على نقد الآراء والأفكار والأعمال وابتعد عن انتقاد الأشخاص. • أكد دائماً على عدم أخذ الأمور على أنها شخصية إنه نقاش عام.

استقصاء

تقييم مهاراتك كرئيس الاجتماع

اقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية، وأجب عنها بنعم أو أحياناً أو لا وذلك بما يتفق مع سلوكك عندما تكلف بالقيام برئاسة إحدى الاجتماعات.

م	الأسئلة	نعم	أحياناً	لا
1-	هل تتأكد من ضرورة عقد الاجتماع؟			
2-	هل تشرك أعضاء الاجتماع في وضع جدول أعمال الاجتماع؟			
3-	هل توزع جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بفترة؟			
4-	هل تعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (المنسق، السكرتير، الميقاتي....)؟			
5-	هل تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع؟			
6-	هل تتأكد من أن ترتيب المقاعد والطاولات مناسب ويخدم نوعية الاجتماع؟			
7-	هل تتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة والتهوية ملائمة، مع تقليل مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه؟			
8-	هل تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع؟			
9-	هل تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد؟			
10-	هل ترحب بأعضاء الاجتماع وتجري التعارف بينهم إذا لزم الأمر؟			
11-	هل تحرص على أن تكون بشوشاً وهادئاً وحازماً عند الضرورة؟			
12-	هل تتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة؟			
13-	هل تنصت كثيراً وتتحدث قليلاً؟			

م	الأسئلة	نعم	أحياناً	لا
14-	هل تتفادى المقاطعات؟			
15-	في الاجتماعات المخصصة لحل المشكلات، هل توضح ماهية المشكلة المطروحة، وتفتح باب النقاش للحلول المقترحة؟			
16-	في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل تسترشد بنموذج صنع القرارات؟			
17-	في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة، هل تطلب من الجميع المساهمة بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام؟			
18-	هل تتأكد من أن جميع بنود جدول الأعمال تم عرضها ومناقشتها؟			
19-	هل تواجه أن تتعامل مع الكلام الهامشي والمجابهات الشخصية والصراعات بشكل فعال؟			
20-	هل تحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له؟			
21-	هل تلخص في نهاية الاجتماع ما تم التوصل إليه وما يجب القيام به مستقبلاً من أعمال؟			
22-	هل تتأكد من أن محضر الاجتماع قد تضمن النقاط الهامة التي نوقشت؟			
23-	هل تراجع محضر الاجتماع؟			
24-	هل تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد.			
25-	هل تبلغ أعضاء الاجتماع بزمان ومكان الاجتماع القادم؟			
26-	هل تقيم الاجتماع بهدف تطوير الاجتماعات المستقبلية؟			
27-	هل تقوم بتبليغ نتائج الاجتماع على الذين يجب أن يكونوا على علم بها؟			
28-	هل تطمئن على وصول محضر الاجتماع لجميع الأعضاء وإلى الإدارات والأشخاص الذين يهمهم الأمر؟			

التعليمات:

1- أعط ثلاث درجات لكافة الإجابات التي تكون بنعم.
2- أعط درجتين لكافة الإجابات التي تكون بأحياناً.
3- أعط درجة واحدة لكافة الإجابات التي تكون بـ لا.
4- قارن مجموع درجاتك مع الجدول التالي.

تفسير النتائج:

- 54- 45 درجة: لديك مهارات ممتازة في قيادة الاجتماعات.
- 35-44 درجة: لديك مهارات متوسطة في قيادة الاجتماعات.
- 34 درجة فأقل: تحتاج إلى تطور وتحسين مهاراتك في قيادة الاجتماعات.

الفصل العاشـر

دور الفكر الإبداعي في بناء المؤسسات

تمثل المؤسسات هيكلاً أو إطارًا تنظيميًا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فهؤلاء لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، ولقد كشفت دراسـات عديـدة عـلى أن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعّالة في البيئـة الحيويـة، التـي تتنافس على أساس الإبداع، حيـث أن الهرميـة والقواعـد المقيـدة والإجـراءات المطولـة تعيـق تدفق الجهد الإبتكاري في المؤسسات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمراريتها.

إن كون الإبداع شيئًا منطقيًا لا يعتبر السبب الوحيد أو أهم سبب يدعونا إلى التشجيع عليه، ورغم ذلك فإن هناك بعض المؤشرات، التي توضح قيمته بداية من الأساليب المحاسـبية الحديثة، التي تشمل قضية رأس المال الفكري ووصولا إلى فحـص أداء المؤسسـات الإبتكاريـة، وبالرغم من أن فوائد الإبداع ترتبط معظمهـا بالقيمـة غـير المحسوسـة طويلـة الأجـل، فمـن الممكن قياس تأثير الإبداع على الأداء المؤسسي من خلال فحص المؤسسات، التي تعتمـد عليـه في تحقيق ميزاتها التنافسية.

ما المقصود بالإبداع المؤسسي:

يعرف الإبداع المؤسسي بأنه «عملية يكون بموجبهـا الإبـداع هـو أحـد المـدخلات، التـي تؤدي إلى التطور والتنافس»، كما يمكن تعريفه على أنه «الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة».

وهكذا يظهر الإبداع المؤسسي كنتيجة للتحولات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدوث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبيا، فالإبداع المؤسسي هو إبداع تكيفي وليس إبداعا جذريًا، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلاّ أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الأهداف والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جدل مثار لصالح إحداث تغييرات جذرية في الظروف، التي يسود فيها نوع من انعدام التمييز بين المنافسين في السوق فضلا عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير.

استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية:

إن المنافسة الشديدة في مجال الابتكار والإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الابتكار في مؤسسات الأعمال الناجحة.

وتتمثل استراتيجية بناء المؤسسة الإبداعية في:

1- تحديد العلاقة بين التغيير والإبداع:

يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع، ويمكن القول بأن هذا الأخير والتغيير متممين لبعضهما ولكن توجد بعض الاختلافات بينهما.

إذ يتطلب التغيير في المؤسسات تبنى استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الاستراتيجية وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

ويمكن أن يعتبر الإبداع أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الإبتكارية مع المؤسسات الأخرى وأن المقدرة الإدارية

على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.

إن أغلب المؤسسات الابتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر الآتي:

أ - مراجعات التغيير والابتكار في المواقع الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

ب- فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعولمة.

ج- الاهتمام بالابتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الابتكار وتبنى الابتكار.

2- دور التكنولوجيا في إدارة الإبداع:

تعد التكنولوجيا وسيلة مبدئية لمنافسة المؤسسات ويمكن أن ينتج عنها إنفاق كثير وجهود كبيرة، فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية، التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة، وقد تكون مثل هذه البحوث طويلة الأجل، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتنمو إلاّ إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل دوري، ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق على الرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة بالإضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالتصنيع التنافسي، والممولين والتوزيع والخدمة.

فالتغيير التكنولوجي يعمل على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة التكنولوجيا على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على:

أ - التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.

ب- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.

ج- التأثير في القوة التنافسية للمشترين والعملاء.

د- التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.

هـ- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

إن الشكل المختلف لإستراتيجية البيئة الملائمة الآن هو الشكل الذي يستعمل للدخول إلى الأسواق الجديدة لإتمام التكنولوجيا الجديدة أو ما يسمى بإستراتيجية الأسواق المتباعدة، حيث يتم من خلالها استعمال مفهوم التعلم عن طريق البيع والتغذية العكسية من المستهلك، ويكون التطبيق الأفضل لهذه الاستراتيجية في الأسواق المحددة والمتخصصة، وهي تتطلب إقناع عدد قليل من المؤسسات بشراء التكنولوجيا الجديدة على الرغم من تكاليفها، التي تكون مرتفعة بالنسبة للسلع المستخدمة حاليا.

وتحدد القدرات التكنولوجيا للمؤسسات بشكل كبير من خلال علاقاتها مع المؤسسات الأخرى والإستراتيجية التي تتبعها.

3- تطبيقات الفكر الإبداعي:

يعد التفكير الإبداعي اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات، حيث الغرض منه التأثيرات التي تنجم عن استخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها، وهو يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات.

ولا يقتصر التفكير الإبداعي على كل ما هو وراثي وفطري، بل يتعدى ذلك إلى كل ما هو مكتسب أيضا، أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب، مما يكسب الأفراد العاملين مهارات عديدة، ذلك أن عملية الإبداع تحتاج إلى قاعدة من الصفات كالذكاء، والصبر، والفراسة، كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية وإطلاع واسع واهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم، وبالتالي يمكن تنمية التفكير الإبداعي بالاعتماد على الجهود الشخصية أو بمساعدة الآخرين وذلك عن طريق:

أ - تتبع المنهجية العلمية في التفكير والتي ستحقق فوائد كثيرة للمبتكر.

ب- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات.

ج- ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

وهكذا يساهم الأفراد المبتكرين في تطبيقات التفكير الابتكاري بتقديم أفكار ابتكارية إلى المؤسسات التي يعملون بها، وبتطبيقها تقوم الأخيرة بتنفيذ المزيد من الاستراتيجيات الابتكارية، وفي نفس الوقت تستطيع هذه المؤسسات تعزيز الإبداع، بأن تشجع هؤلاء العاملين على تطوير طاقاتهم الابتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع على التفكير الابتكاري، وبالتالي تضفي صفة الحيوية والنشاط على عملها وتسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر.

وفيما يلي عرض مفصل للعناصر التي تؤثر بصفة كبيرة على الإبداع المؤسسي والتي يجب أخذها في الحسبان:

- العناصر البشرية:

إن الاختلافات الموجودة بين الأفراد في فهمهم للتغييرات تكون أكبر عائق لترجمة الفرص وتحويلها إلى إبداعات، ذلك لتكوينهم المختلف، ونشاطهم داخل المؤسسة، ووضع مؤسستهم المالية...إلخ، لذلك يجب تقريب النظرة وتوجيهها إلى تحقيق هدف إبداعي موحد عن طريق الاتصال وبث المعلومات فيما بينهم وخلق ظروف عمل تسمح بتبادل الأفكار والخبرات، ففي ميدان الإبداع يوجد مثل ما هو موجود في أي ميدان أخر: أفراد "رواد" يسوقون القاطرة وأفراد يتبعون وآخرون مواجهون أو غير مبدعون وهم غالبا ما يعيقون حركة التجديد والإبداع.

- العناصر المالية:

إن الموارد المستخدمة في العمل تتعلق بوضع المؤسسة من الناحية المالية، وبالتالي تؤثر على استمرارها، ورغم الأخطار الناجمة عن الإبداع، إلا أنه غالبا ما يكون عملا إجبارياً من أجل تأمين المؤسسة والارتقاء بها ومواجهة الظروف المتغيرة.

- العناصر الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع المؤسسي، فمثلا الأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها، كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث ان الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

- العناصر الاقتصادية:

الضغوط الممارسة من طرف المنافسة أو من ضرورة تأمين بناء مؤسسة في سوق مفتوح يمكنها سياقة المؤسسات إلى الإبداع بشدة حسب القطاع الذي تنشط فيه.

تتطلب الإحاطة بهذه العناصر تنسيقا بين وظائف المؤسسة ومراكز التطوير وهي (البحث، التصنيع والسوق)، كما أن هناك سبعة أوجه أخرى رسمت من طرف Marc giget في لؤلؤة الإبداع والمتمثلة في الشكل التالي.

الأساليب الدافعة لتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسات:

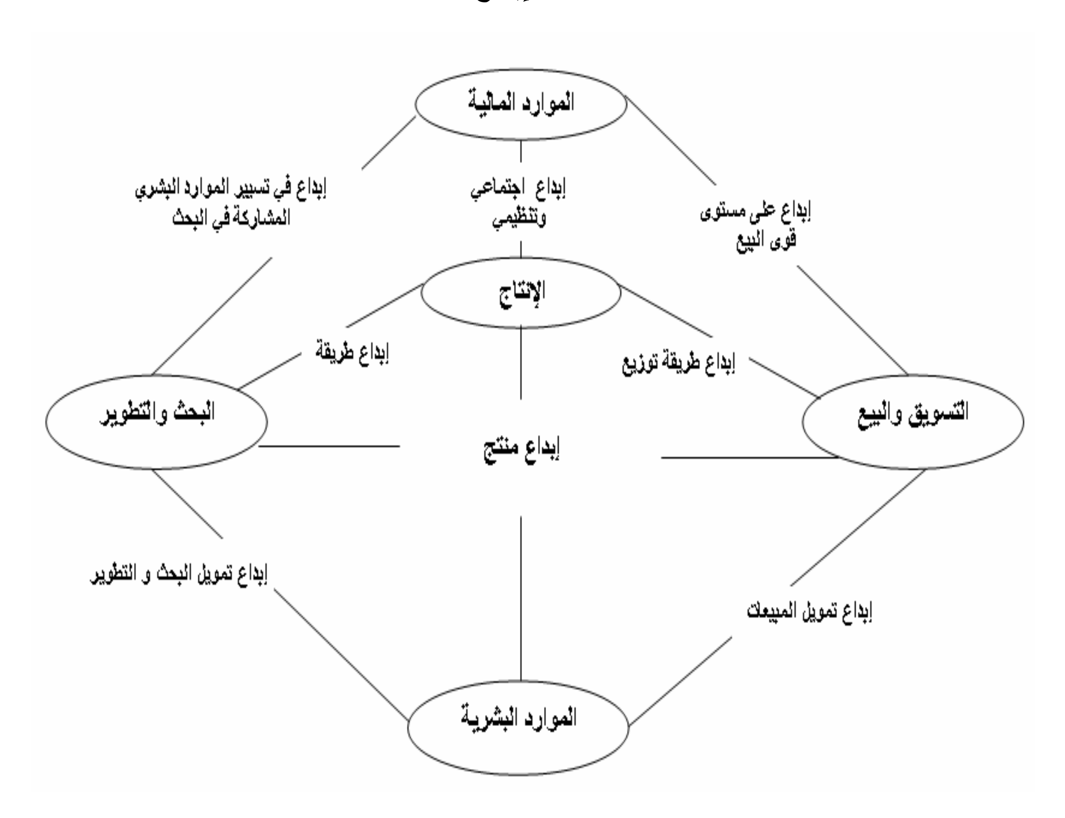
1- أسلوب المجموعة الاسمية:

يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير، أسلوب دلفاي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات وقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ ما يقرب من ثلاثة عقود مضت وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

أ - يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.

ب- يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.

لؤلؤة الإبداع



ج- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتهذيبها وتطويرها.

د- يقوم كل عضو منفرداً بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا وأسلوب دلفاي، أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفاي.

لقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة، كما يفيد أيضاً مع المشكلات المتجددة بدقة، فعندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً، ويصعب حلها، فإن الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي قد تكون أكثر فاعلية.

2- الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي:

إن الدراما الخلاقة تتمثل في تنمية قدرة الشخص على تذوق الخبرات التي تمر به، والتعبير عنها وعن مشاعره وحاجاته، وتحويل الخبرات التي تمر به في مواقف اللعب والأكل والشرب والنزهة والعمل إلى تمثيليات ارتجالية يقوم بها مع أفراد جماعته الصغيرة، دون محاولة توجيه الخطاب إلى جمهور معين، ودون أي محاولة لإكراه الجماعة على التعبير بصورة معينة، لما يؤدي إليه هذا الافتعال من فقدان التلقائية في التعبير، والهدف من التمثيل التلقائي هو تنمية روح الإبداع لدى الأفراد.

ويحدد تورانس Torrance خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

أ - تحديد المشكلة: وهنا يوضح المدرب أو المعلم للأعضاء أنهم بصدد التمثيل لمسرحية لا نص لها، وعليه أن يثير أيضاً عدداً من الأسئلة التي تؤدي إلى تحديد المشكلة.

ب- وصف الموقف المتصارع: وفيه يعبر الأعضاء عن المشكلة بأسلوب موضوعي مفهوم.

ج- توزيع الأدوار: ويتم ذلك اختيارياً ويجب على المدرب أو المعلم إثارة اهتمام المشاهدين إلى إمكانية ظهور أدوار جديدة بل ويشجعهم على ممارستها.

د- إثارة اهتمام وحماس الممثلين والمشاهدين مع التنبيه إلى وضع حلول جديدة للمشكلة.

هـ- تمثيل الموقف مع ملاحظة المدرب أو المعلم لمواقف الصراع التي قد تظهر بين أعضاء الجماعة حول حل المشكلة دون التدخل لحسم هذا الصراع، وعند توقف

التمثيل يثير المدرب أو المعلم الأعضاء بأسئلة مثـل: مـاذا حـدث الآن؟ ومـاذا يمكـن أن يحدث فيما بعد؟ وهكذا من الأسئلة المساعدة على استمرار الموقف.

و- توقف التمثيل: وقد يحدث هذا عند أي من الأمور التالية:

- عجز الأعضاء عن الاستمرار في التمثيل.
- الوصول إلى حل.
- خروج الأعضاء عن الأدوار المناسبة.
- توجيه المدرب أو المعلم لأعضاء الجماعة إلى استخدام أسلوب آخر وموضوع آخر.

ز- مناقشة وتحليل وتقييم الموقف ويتم ذلك وفقاً للمحكات الموضوعية التـي تعـين عـلى أحد أمرين، إما تقييم الحلول المقترحة وإما إعادة صياغة المشكلة.

ح- وضع الخطط بعد التوصل إلى الحل وذلك لتنفيذه، ونعني بذلك وضع الأفكـار موضـع التنفيذ.

3- تحليل مجالات القوى:

بصرف النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير، فـإن المـدير الـذي يقـوم بـالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معوقة للتغيير، وبالتالي مـن الضروري أن يـتقن هـذا المـدير كيفية استخدام أسلوب تحليل مجالات القوى الذي وضعه كيرت ليوين Kurt Lewin.

يقترح ليوين أن التغيير ينشأ من مجالات القوى النسبية للقوة الدافعة والمعوقة، وتقوم القوى الدافعة بدفع المنشأة نحو التغيير، أما القوى المعوقة فتدفع في الاتجاه المضاد للتغيـير، لذلك، فالتغيير الناتج ينشأ نتيجـة للتفاعـل بـين هـاتين المجمـوعتين: القـوى الدافعـة والقـوة المعوقة.

وإذا كنت تريد التغيير، يجب عليك أن تزيـد أو تقـوي القـوى الدافعـة وأن تضـعف أو تقلل من تأثير القوى المعوقة مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.

القوى المعوقة	التــوازن					القوى الدافعة للتغيير
الخوف من فقد الوظيفة	⇦			⇨		توفير المرونة
الخوف من المجهول	⇦			⇨		التخصص المتميز في الصناعة
الخوف الناتج من الوضع الحالي	⇦			⇨		تلبية احتياجات العملاء
				⇨		الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية
	2+	1+	0	1-	2-	
	التغيير					

القوى المعوقة	التــوازن					القوى الدافعة للتغيير
الخوف من فقد الوظيفة بالتدريب	⇦			⇨		توفير المرونة
تقليل الخوف من المجهول بتوفير المعلومات	⇦			⇨		التخصص المتميز في الصناعة
تقليل الخوف الناتج من الوضع الحالي بالتأكيد على عدم إحداث المزيد من التغيير فيه	⇦			⇨		تلبية احتياجات العملاء
				⇨		الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية
	2+	1+	0	1-	2-	
	التغيير					

مثال لأسلوب تحليل مجالات القوى

4- استخدام اللجان والجماعات لتطوير البدائل:

إن استخدام اللجان والجماعات في حل المشكلات يعني نقاطاً عديدة ووجهات نظر توضع في الاعتبار، وأن مناهج كثيرة فيما يتعلق بالمشكلة يمكن تنميتها. وكما أن لاستخدام اللجان وجماعة اتخاذ القرار مزاياه وإيجابياته، فإن له بعض السلبيات منها: الموافقات الصامتة للأعضاء السلبيين والقرارات المتكافئة «مزايا وعيوب» لكن ترجع بصوت واحد أو نقطة واحدة إيجابية. ولذا يراعى في ذلك التفرقة بين الحصول على الأفكار وخطوات اتخاذ القرار. هذا بالإضافة إلى الهيمنة الفردية لبعض الأفراد على الجماعة كلها.

أما إيجابيات استخدام اللجان وجماعية القرارات، فإنها تتبلور في القدر المتعاظم من المعرفة والمعلومات ومداخل حل المشكلة. وهذا يزيد من فرصة إيجاد الحلول وقبولها. هذا، بالإضافة إلى الشمول الجيد للقرار من جميع وجهات النظر، من خلال الاختلاف بين الأفراد.

وعلى أي حال، تكون قدرة الجماعة على زيادة مزايا استخدام الحل الجماعي للمشكلات، وتجنب المآخذ متوقفة على مهارات قائد الجماعة على مدى بعيد. ويمكن للمدير الاستعانة بالعوامل الآتية:

أ - لابد من ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف المشكلة، حتى يتم تحديد الاتجاه الصحيح نحو تنمية بدائل الحل، بدلاً من بذل الجهد في البحث عن حلول لمشكلة خاطئة.

ب- التأكد من إيجابية مشاركة كل أفراد اللجان أو الجماعة، مع التمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار.

ج- يجب على قائد الجماعة الهيمنة على المناقشة لاستخراج الأفكار، لا أن يمدهم بها.

د- العقل المتفتح والإخلاص في البحث عن أفضل حل بدلاً من الترويج لبديل خاص.

5- أسلوب التمني:

هذا الأسلوب يساعد على اقتراح مقترحات جديدة والوصول إلى تطوير مفاجئ. افترض أننا نريد تطوير خدمة ما أو منتج ما. يتم سؤال عدد من المستهلكين لهذا المنتج عما يحلمون أن يقدمه لهم هذا المنتج، يتم تجميع هذه الأحلام والأماني ثم يبدأ المسئولين عن المنتج أو الخدمة باقتراح ما يمكن تطويره.

6- الأساليب الجمالية في الابتكار:

حينما يغوص الفرد في الجمال، فإنه يأخذ هذا الجمال لكي يحلق في آفاق خيالية لم يطرقها من قبل، وفي آفاق سعيدة وبراقة وجديدة، وهنا يظهر الابتكار، وبناء عليه فإن استخدام بعض أساليب وطرق الجمال في حياتنا، كفيل بأن يجرنا إلى مجال الخيال، ويجعلنا ندخل في مجال التفكير الحر، وتنطلق مع ذلك كل ملكات الإبداع والابتكار، ومن الطرق الجمالية للتفكير ما يلي:

- الرسم.
- الكاريكاتير.
- القصص والتمثيليات والحواديت.
- الشعر والزجل.
- الأغاني والمواويل.

فهل يمكنك أن تستخدم واحدة أو أكثر من هذه الطرق لكي تفكر في مشكلة ما تود أن تحلها بصورة مبتكرة؟

وفيما يلي نقدم أمثلة سريعة لبعض الطرق الجمالية:

1- الرسم: وهو تعبير عن الأفكار من خلال وحدات طبيعية أو أشخاص أو وحدات هندسية، فالتعبير عن الأفكار في شكل رسومات يساعد على تبسيطها وسهولة فهمها.

2- الكاريكاتير: وهو تصميم للمواقف والأحداث والأفكار في أبعاد وبشكل يعبر

بصورة قوية عن الهدف المطلوب، فرسم الأنف والأذن بشكل كبير قد يكون له دلالة قوية.

3- القصص والحواديت: يمكن للآخرين أن يتقمصوا الأفكار والأحداث من خلال تصويرها في واقعة أو حدث أو حدوته أو قصة، ويسهل ذلك تصور الشيء المطلوب.

دور الرسوم والأشكال في الابتكار:

تعتبر الرسوم والأشكال والكاريكاتير من الطرق الجمالية التي تساعد الفرد على أن يحلق في الخيال، ويطلق لأفكاره العنان، ويتحرر من القيود المفروضة عليه، كما تساعده على أن ينظم أفكاره أحياناً، وأن يربطها في علاقات تحتوي على أسباب ونتائج، وتفاعلات بين العناصر، أو تدفق وتوالي لهذه العناصر في شكل خطوات، أو انتظامها في نظام متكامل.

ومن أهم أنواع الرسوم والأشكال ما يلي:

1-الرسوم والأشكال البيانية:

وكلنا نستخدم الرسوم والأشكال البيانية في حياتنا العملية، فهي تساعد على إبراز الأفكار الأساسية التي يود الفرد أن يبرزها عندما يقدم تقريراً إلى مستوى إداري أعلى، ومن أمثلة الأشكال البيانية التي يمكن استخدامها:

أ ـ الخطوط البيانية:

وهي عرض لتطور ظاهرة من الظواهر خلال فترات زمنية متتالية، كتطور بيانات الإنتاج عبر السنوات الماضية.

والخط البياني قد يكون منحنى أو خط منكسر، وهو يساعد على توضيح الاتجاه العام للظاهرة، وبالتالي يمكن من البحث عن الأسباب في نقاط الهبوط، أو الصعود، ويساعد على التفكير في بدائل الحل لعلاج الخلل الموجود.

ب ـ الأعمدة البيانية:

تعتبر الأعمدة البيانية من أنسب الأشكال البيانية التي تمكن من تحليل العلاقات بين متغيرين خلال نفس الفترة (أو الفترات الزمنية)، وذلك من خلال المقارنة، وهي تصلح أيضاً للمقارنة بين أكثر من ظاهرتين عن نفس الفترة الزمنية والأعمدة البيانية قد تكون متلاصقة أو غير متلاصقة.

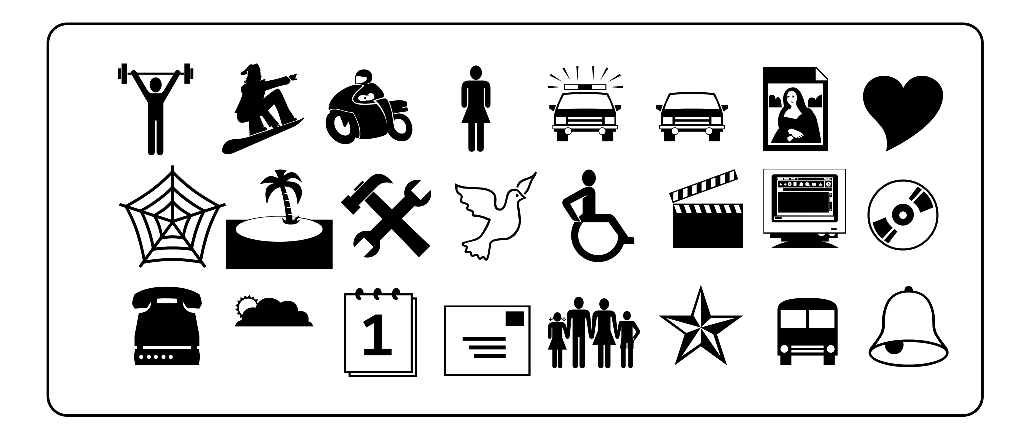
ج ـ الدوائر البيانية:

تعتبر الدوائر البيانية من الأشكال التي تساعد على توضيح علاقة بعض الظواهر المرتبطة ببعضها بظاهرة أكبر تضمهم، فمثلاً الشكل البياني التالي يعرض نصيب كل عنصر من عناصر التكلفة الإجمالية للمنتج، وهذا الشكل البياني يساعد على معرفة أي أنواع التكاليف يمثل الجزء الأكبر من التكلفة، ويتم معرفة ذلك بسهولة ودون الرجوع للأرقام. وهذا يعطي فرصة للتفكير في كيفية التأثير في هذا العنصر من خلال خفض التكلفة الخاصة به.

وإذا كان الحاسب الآلي يلعب دوراً هاماً في إعداد هذه الأشكال البيانية، فإن هذا يعطي الفرصة لمزيد من الوقت للتفكير في كيفية توصيل الأفكار الجيدة إلى متلقيها، ويساعد على سهولة إدراك المشكلة والمناطق التي ينبغي أن يوجه إليها التفكير لحل المشكلة، أي أن هذه الأشكال البيانية تعطي مجالاً أوسع للتفكير والابتكار والإبداع.

2- استخدام الصور والأشكال والرسوم الهندسية:

إن التعبير في شكل صور أو أشكال أو رسوم يمكن أن يساعد الفرد على تخيل الأشياء في شكل أقوى والتعبير بالعلاقات في صور واضحة.



3- استخدام الكاريكاتير:

يلعب الكاريكاتير دوراً مهماً في تجسيد الأشياء من خلال تكبيرها أو تصغيرها، لكي تعبر عن الأهمية النسبية للأشياء، ولكي تعطي الأثر المطلوب، ويساعد هذا على الإلهام.

4- الشجـرة:

ويهتم هذا النوع من الرسوم بتمثيل المشكلة في شكل شجرة Tree، حيث تقـوم جـذور الشجرة بتمثيل الأسباب ويقوم الساق بتحديد المشكلة، أما الفروع فـيمكن اعتبارهـا النتـائج السلبية المترتبة عن المشكلة.

كيفية التطبيق:

1- اختر مشكلة واحدة باعتبارها مشكلة رئيسية.
2- صياغة المشكلة في شكل عبارة كبـيرة مثـل: مشـكلة انخفـاض حجـم المبيعـات، مشـكلة البطالة، مشكلة تسرب العاملين، مشكلة عدم أمانة العاملين، مشكلة سوء التغذيـة عنـد الأطفال، مشكلة زيادة تسرب الفتيات من التعليم.
3- ارسم شجرة، واكتب اسم المشكلة على ساق الشجرة.
4- شجع المجموعة على التفكير في أسباب المشكلة.
5- اكتب أسباب المشكلة على جـذور الشـجرة، مـع مراعـاة كتابـة الأسـباب الرئيسـية عـلى الجذور الرئيسية (الكبيرة)، والأسباب الفرعية على الجذور الفرعية (الصغيرة).

6- شجع المجموعة على التفكير في النتائج السلبية المترتبة عن المشكلة.

7- اكتب هذه النتائج على فروع الشجرة.

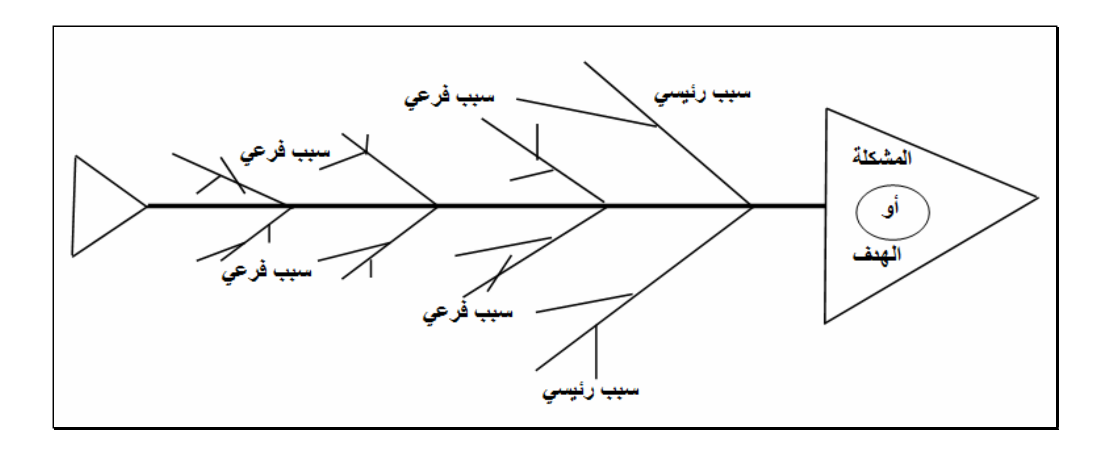
8- قم بعد هذه العملية برسم شجرة للأهداف لتحديد الحلول أو التدابير اللازمة لعلاج المشكلة.

وكلما تعددت الحلول البديلة تعددت الفروع، وبالتالي تكون هناك فرصة للتفكير في حل المشكلة واختيار أنسب الحلول لها.

5- عظام السمكة: -

وهو نوع من الرسوم التوضيحية على شكل عظام السمكة Fish Bone، وأحياناً يطلق على هذا الرسم مصطلح السبب والتأثير Cause & Effect لكونه تعبير مرئي للعلاقة بين الأسباب ومشكلة معينة. وقد قام الباحث Kaoru بتطوير هذا الرسم ليساعد على التعرف على الأسباب المؤدية للانحراف عن الأداء المطلوب أو المتوقع.

وفي هذا الأسلوب يتم تحديد المشكلة المراد حلها والعناصر المؤثرة فيها، أو يتم تحديد هدف مطلوب تحقيقه والبدائل المتاحة والممكنة لتحقيق الهدف.



نموذج هيكل السمكة التخطيطي

تعليمات تنفيذ هذا الأسلوب:

1- وضع المشكلة أو الهدف في رأس السمكة.
2- التحديد الدقيق للمشكلة أو التجديد الواضح للهدف.
3- كتابة الأسباب الرئيسية للمشكلة على العظام الرئيسية.
4- كتابة الأسباب الفرعية للمشكلة على العظام الفرعية.
5- جعل الرسم بسيط وموجز ودقيق.
6- ضرورة اتفاق المجموعة أو فريق العمل حول الأسباب أو البدائل التي يتم كتابتها.
7- ضرورة التمييز بين الأسباب الحقيقية والأسباب السطحية الظاهرية للمشكلة.
8- ضرورة التمييز بين البدائل المتاحة والبدائل غير الواقعية وغير الممكنة.

وهذا الأسلوب يثير الأفكار داخل الفرد والمجموعة، وتتعدد البدائل أمام الفرد والمجموعة من خلال تفكيرهم المتعمق في الهدف المراد الوصول إليه.

واستخدام مثل هذا الأسلوب في عرض ومناقشة الأفكار يساعد على تنمية التفكير الابتكاري للفرد وللمجموعة من خلال التفكير المتعمق في أسباب المشكلة والربط بين تلك الأسباب.

السمات الشخصية للقائد المبدع:

هناك سمات مميزة للشخص المبدع يمكن ملاحظتها، وهي:

- الشعور بالرضا والسعادة أثناء قيامه بأعماله.
- الثقة العالية في النفس والاعتماد عليها.
- قوة العزيمة والإرادة.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء.
- القدرة على التفكير في حلول بديلة للمشاكل.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

- المثابرة وممارسة الأعمال بحزم وثبات.
- اجتناب الروتين والتقليد الأعمى.
- الميل إلى المغامرة والرغبة في تحدي الصعاب.
- مثقف يوظف ثقافته في التعامل مع قضايا الحياة.
- القدرة على الإقناع.
- يتقن العمل الذي يوكل إليه بسرعة وإتقان.
- التفاؤل والإحساس المرهف.

وهناك سمات أخرى أشار إليها الباحثون منها:

- تقبل التعقيد وارتفاع مستوى الغموض.
- انخفاض مستوى القلق.
- عدم الخوف من الوقوع في الخطأ.
- تفضيل الاستجابات الجديدة.
- الانفتاح الذهني.
- سعة الخيال.
- الاجتهاد والنظام.
- الشعور بالتحدي في مواجهة الصعاب.

المراجـع

أولا: المراجع العربيـة

أبو جادو، صالح ومحمد بكر نوفل - تعليم التفكير:النظرية والتطبيق.عمان: دار المسيرة، 2007.

أحمد حامد منصور: تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري- ذات السلاسل- بيروت - لبنان 1986.

أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1954.

احمـد مـاهر: السـلوك التنظيمـي: مفـاهيم وأسـس سـلوك الفـرد والجماعـة في التنظـيم، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007.

أحمد محمد الشـامي، سـيد حسـب اللـه: الموسـوعة العربيـة لمصـطلحات علـوم المكتبـات والمعلومات والحاسبات: إنجليزي - عـربي، المجلـد الثـاني، المكتبـة الأكاديميـة، القـاهرة 2001.

إدوارد دي بونو ، الإبداع الجاد، ترجمة باسمة النوري، مكتبة العبيكان، 2005.

إدوارد دي بونو ، برنامج الكورت لتعليم التفكير، ترجمـة، تحقيـق: دينـا عمـر فـيضى – عبـد الحكيم الصافي، الطبعة الأولى، 2008.

إدوارد دى بونو، " تعليم التفكير" ترجمة عادل عبد الكريم وآخرين، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، (1989):

أسامه عبد الحليم مصطفى (1990)، "مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية: دراسـة تطبيقية مقارنة فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، المجلـة المصريـة للدراسـات الجارية، المنصورة المجد 14، العدد 3.

آمال صادق، فؤاد أبو حطب، علم النفس التربوي، الناشر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1996.

أمل وجيه حمدي، محمد سالم غنيم - دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مـج 7، ع 2 (مايو 2002).

باري ك. بيير، المرجع في تدريس مهارات التفكير (دليل المعلم)، ترجمة مؤيد فوزي 1423 هـ.

تعليم التفكير في عصر المعلومات، الدكتور مجدي عبدالكريم حبيب، دار الفكر العربي 2003.

توق، محي الدين، قطامي يوسف، عدس عبد الرحمن، أسس علم النفس التربوي، دار الفكـر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.

جابر عبد الحميد جابر، سيكلوجية التعلم، الناشر: دار النهضة العربية- 1999.

جابر، عبد المطلب وآخرون.(2007).مهارات الدراسـة الجامعيـة.الظهـران:جامعـة الملـك فهـد للبترول والمعادن

جدولمان، دانيال، الذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة الكويت، 2000.

جروان، فتحي عبد الحميد - تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات، عالم الكتب، الطبعـة الأولى – القاهرة 1999.

الجمعية المصرية لتربويـات الرياضـيات، "تعلـيم وتعلـم الرياضـيات وتنميـة الإبـداع "أعـمال المؤتمر العلمي الثالث، كلية التربية، بنها، 2003.

جوت سعادة، تدريس مهارات التفكير، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني 2006.

الحارثي، إبراهيم احمد- التفكير والتعلم والذاكرة في ضوء أبحاث الدماغ. الطبعة الأولى. الريـاض، مكتبة الشقري 2001.

حبيب الـلـه ، محمد: أسس القراءة وفهم المقروء بين النظرية والتطبيق ، دار عمار، 2000.

حسين، محمد عبد الهادي، تربويات المخ البشري، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.

الدريني، حسين عبد العزيز، المدخل إلى علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة ، ط1، 1983م.

ديفيد سيكنجس، كيف تنظم مؤتمرات واجتماعات فعالية، ترجمة: د. حسن أبشر الطيب، معهد الإدارة العامة الرياض، 1415 هـ.

رمزية الغريب، التعليم: دراسة مقارنة نفسية تفسيرية توجيهية، الناشر: مكتبة الأنجلو المصرية 1997م.

الروسان، فاروق، أساليب القياس والتشخيص في الت الخاصة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

سرور، ناديا، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.

سعيد إسماعيل على، خطوط إنتاج العقل التربوي- رؤية نقدية- أعمال مؤتمر جمعية المناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة عين شمس 2004.

سعيد عبد العزيز - تعليم التفكير ومهارته – دار الثقافة للنشر والتوزيع – 2009.

السعيد مبروك إبراهيم - المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي – المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2012.

سيد خير الـلـه، علم النفس التربوي- أسسه النظرية والتجريبية- دار النهضة العربية - بيروت - لبنان 1981.

الشرقاوي، أنور محمد، التعلم نظريات وتطبيقات، الناشر: مكتبة الأنجلو المصرية، طبعة 2013.

عبـد الحلـيم محمـود السـيد: الإبـداع والشخصـية دراسـة سـيكولوجية - دار المعـارف بمصر القاهرة 1973.

عبد الحليم محمود السيد: الإبـداع والشخصـية دراسـة سـيكولوجية - دار المعـارف، القـاهرة 1973.

عبد الستار إبراهيم، أصالة التفكير، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1979.

عبد الستار جبار ضمد، فسيولوجيا القدرات العقليـة في الرياضـة, ط 1 , دار الفكـر للطباعـة والنشر والتوزيع , 2000 .

عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003م.

عبد السلام عبد الغفار: التفوق العقلي والابتكار- دار النهضة العربية - القاهرة 1977.

عبد الفتاح دياب حسين، التفكـير الابتكـاري والإبـداعي ومعوقـات الابتكـار، برنـامج تـدريبي 2004.

علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة: القاهرة: دار غريب للطباعة. 2001.

فؤاد أبو حطب، القدرات العقلية والذكاء، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 1996م.

فلاح الحسيني، الإدارة الاسـتراتيجية: مفاهيمهـا، مـداخلها،عملياتها المعـاصرة، ط1: دار وائـل للطباعة: عمان، الأردن، 2000.

كاظم عبد الكريم رضا، علاقة قدرات التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي: رسالة ماجسـتير غـير منشورة. جامعة بغداد، العراق 1982.

لندا ويليامز، التعليم من أجل العقل ذى الجانبين "دليل التربية، ترجمة الأونروا، عمان الأردن 1983 .

ليندا جين شيفرد (1993):"أنثوية العلم " ترجمة د. يمنى الخولى، عالم المعرفة، الكويت 2004.

المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي- دمشق – الجمهورية العربية السورية، 13- 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003.

محمد مهران، د مصطفى النشار، محفوظ فرعلي، كتاب التفكير المنطقي، طبعة تجريبية، إدارة المناهج والكتب، 1998-1999.

مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات - الناشر - المجموعة العربية للتدريب والنشر 2009.

مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.

مركز تطوير تدريس العلوم، المدخل المنظومى فى التدريس والتعلم، أعمال المؤتمر العربي الرابع، جامعة عين شمس، القاهرة ، أبريل 2004.

مسعد محمد زياد، المفكرة الدعوية – بحث: العصف الذهني وحل المشكلات.

المفلح، عبد الله، "دورة تنمية مهارات التفكير- حقيبة تعليمية"، الرياض: وكالة كلية البنات، 2005-2006.

ميشيل كازانيكا، عودة إلى الدماغ المشقوق، ترجمة مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، مجلة العلوم (م15ع12)، الكويت 1999.

نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الاجتماعات** - عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982.

نايفة قطامي، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.

نجاح مهدي شلش واكرم محمد صبحي، التعلم الحركي, ط2 , جامعة الموصل, دار الكتب للطباعة ,2000.

نصيف فهمي منقريوس ونجوى الحصافي عمران: **ديناميات العمل مع الجماعات**، دمنهور- دار الطباعة الحرة، 2005.

هاري ألدر و بيريل هيندر، البرمجة اللغوية العصبية في 21 يوماً، مكتبة جرير، ط4، الرياض 2004.

وليم عبيد وعزوعفانه، التفكير والمنهاج المدرسي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.

يونس، فيصل: قراءات في مهارات التفكير وتعليم التفكير الناقد والتفكير الإبداعي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Collado, G (1992). Effects of brainstorming criteria-cued, and dissociation instruction on creative thinking with words. Dissertation Abstracts International

Gray Dessler: Human Resources Management (Virg26- H. Gardner: The Unschooled Mind London: Fontana Press, 1993.

H. Gardner: Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century - N.Y. Basic Books, 1999.

James E. Loehr : Stress for Success - N.Y. Times Business, 1977.

Johnson, Ken (2000). Thinking, Learning, Teaching Geography. University Science News Vol 16, Geocal, No.21, May.

Multi – Health Systems Inc. New York.

Shepard , H. R (1967) "Innovation resisting and innovation - producing organizations " Journal of Business, 40 , 470 - 477.

Smilansky , J (1984) Problem solving and quality of innovation , Journal of Educational Psychology, 76- 337 - 368.

West, M.A and Farr, I. L (1989) "Innovation at Work: Psychological Perspectives " Soccal Behavior, 3, 31 - 57.

ثالثا: مواقع من الإنترنت

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127020



العصف الذهني واحدة من آساليب تحفيز الإبداع والتفكير خارج الصندوق وهي طريقة تتيح للأفراد فرصة التفكير الجماعي أو الفردي في حل الكثير من المشكلات العلمية والعملية والحياتية المختلفة كما تعد فرصة أيضا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالعمل.

إن أكثر ما يميز اسلوب العصف الذهني إنه يطلق العنان أمام المشاركين للأفكار الخلاقة ويشجعهم على التفكير النشط وطرح الأفكار المختلفة دون تدخل من قبل القائم على الجلسة ، وسواء كانت الأفكار المطروحة عظيمة أو متواضعة فجميعها مطلوبة، حيث يمكن في نهاية الجلسة دمج أكثر من فكرة بسيطة معاً والخروج منهم بصناعة فكرة واحدة عظيمة تسهم في حل المشكلة وترضي جميع الأطراف، ونظرا لأهمية هذه الطريقة فقد قمنا بإعداد هذا الكتاب والذي نتمنى أن يحظى بتقدير كل من يقرأه، ويحقق الاستفادة والغاية التي من أجلها تم إعداده .

ISBN 978-9-77722-057-6



8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg

